

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Curso de Administração - DA

ANA CLÁUDIA FRANCISCA DO NASCIMENTO

**IMPACTO DA GESTÃO DE NORMATIVOS NA EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO
E SUA FORMA DE DISSEMINAÇÃO: ESTUDO EM UMA CENTRAL DE
COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

João Pessoa
maio 2017

ANA CLÁUDIA FRANCISCA DO NASCIMENTO

**IMPACTO DA GESTÃO DE NORMATIVOS NA EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO
E SUA FORMA DE DISSEMINAÇÃO: ESTUDO EM UMA CENTRAL DE
COOPERATIVAS DE CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Curso de Graduação em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos obrigatórios para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor (a) Orientador (a): Dr.^a Kátia Virgínia Ayres.

Coordenador (a) do Curso: Ms. Nadja Valéria Pinheiro.

João Pessoa

maio 2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N244i Nascimento, Ana Cláudia Francisca do.

Impacto da gestão de normativos na eficiência da comunicação e sua forma de disseminação: estudo em uma central de cooperativas de crédito / Ana Cláudia Francisca do Nascimento. – João Pessoa, 2017.
66f.: il.

Orientador(a): Prof^a Dr.^a Kátia Virgínia Ayres.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão de Normativos. 2. Cooperativa de Crédito. 3. Comunicação. 4. Disseminação. 5. Normativos. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

À Professora Orientadora Dr^a. Kátia Virgínia Ayres

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do (a) aluno (a):

ANA CLÁUDIA FRANCISCA DO NASCIMENTO

João Pessoa, ____/____/ 2017.

Professor (a): Ms. Nadja Valéria Pinheiro
Coordenador (a) do SESA/CCSA/UFPB

Parecer do (a) Professor (a) Orientador (a):

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANA CLÁUDIA FRANCISCA DO NASCIMENTO

IMPACTO DA GESTÃO DE NORMATIVOS NA EFICIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO E SUA FORMA DE DISSEMINAÇÃO: ESTUDO EM UMA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: _____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Professora Dr^a. Kátia Virgínia Ayres
Orientadora

Professor (a)
Examinador (a)

Dedico este trabalho a Deus, por sua grandiosa bondade e seu eterno amor por mim. Dedico à minha mãe Marluce Francisca da Conceição, que me deu a vida, amor, carinho, e sempre acreditou em mim, ensinando-me a ser uma pessoa melhor no mundo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter chegado até aqui e por traçar e direcionar para caminhos bons, ouvindo sempre minhas orações em momentos de dificuldade e alegrias.

Minha eterna gratidão à minha mãe, por todo amor, companheirismos, carinho, dedicação e investimento em prol dos meus sonhos e objetivos.

À minha professora orientadora, Kátia Virgínia Ayres, por toda dedicação, paciência e gentileza durante toda a orientação desde o TCC I. Obrigada por não desistir de mim e pela confiança depositada no percorrer deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos, Andressa Mendes, Rafaelle Dantas, Maria Juliana, Ivoneide Rosilda, Melissa Rodrigues, Ester Medeiros, Caroline Freire, André Sampaio e Alerson Vicente, que estiveram presentes em minha vida, apoiando-me e me incentivando desde adolescência. E a Danilo Amorim que chegou anos depois, mas que se tornou um grande amigo.

Aos meus amigos da faculdade, Vivianne Felix, Kaline Cruz, Huguemberg e Ruth Eduardo, que estiveram comigo nos momentos bons e ruins desses anos de graduação, um apoiando o outro, e que se tornaram amigos que levarei por toda vida, além da UFPB.

Agradeço a toda equipe da organização, no qual realizei o estudo de caso, em especial à supervisora do Jurídico e Normativo, Susyane Silva dos Santos, que autorizou a realização do estudo de caso na empresa, e que contribuiu com meu crescimento profissional, bem como, todos os líderes das unidades que contribuíram com minha pesquisa.

E, por fim, agradeço à Universidade Federal da Paraíba e, em especial, à Coordenação do curso de Administração.

NASCIMENTO. Ana Cláudia Francisca. **Impacto da gestão de normativos na eficiência da comunicação e sua forma de disseminação:** Estudo em uma Central de Cooperativas de Crédito. Orientadora: Prof. Dra. Kátia Virgínia Ayres. João Pessoa: UFPB/DA, 2017, 66f. Monografia (Bacharelado em Administração).

RESUMO

Esta pesquisa objetivou analisar o impacto da gestão dos normativos, utilizados em uma Central de Cooperativas de Crédito, para a eficiência da comunicação e a forma de sua disseminação no sistema organizacional, bem como, identificar as bases normativas, os gargalos do processo e os pontos de melhoria, avaliando o fluxo da gestão da comunicação e a forma de disseminação dos normativos na organização. Dessa forma, desenvolveu-se um embasamento teórico relacionado aos conceitos do cooperativismo, da gestão e disseminação da informação, normativos e sua importância nas organizações, fornecendo um direcionamento adequado à análise realizada. A pesquisa é um estudo de caso, com caráter descritivo e abordagem qualitativa. Dessa forma, foram aplicados questionários com os líderes das unidades da organização e a análise dos resultados foi feita por meio da análise de conteúdo. Por fim, concluiu-se que a organização possui uma gestão de normativos eficiente, estruturada e consolidada, visando a comunicação e a forma de disseminação das informações padronizadas.

Palavras-chave: Gestão de Normativos. Cooperativa de Crédito. Comunicação. Disseminação; Normativos.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the impact of the regulations management used in a Central Credit Union for the communication efficiency and the way of its dissemination in the organizational system, as well as trying to identify the regulations foundations, the process bottlenecks and improvement attributes, evaluating the flow of communication management and the way regulations are disseminated in the organization. Along these lines, a theoretical background was developed related to the concepts of cooperativism, information management and dissemination, regulations and its importance to organizations, providing a suitable direction for the analysis performed. This research is a case study, with descriptive and qualitative approach. As such, questionnaires were applied to the organization's units leaders and the analysis of the results was done through content analysis. Lastly, it was concluded that the studied organization has an efficient, structured and consolidated regulations management, aiming at the communication and dissemination of standardized information.

Keywords: Regulations Management. Credit Union. Communication. Dissemination; Regulations.

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OSM	Organização, Sistemas e Métodos
BACEN	Banco Central do Brasil
MIG	Manuais de Instruções Gerais
MPS	Manuais de Produtos e Serviços
CDE	Carta de Diretoria Executiva
RCA	Resolução do Conselho de Administração;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo da Comunicação Normativa	38
Figura 2 - Disseminação de Normativos Externos	39
Figura 3 - Disseminação de Normativos Internos	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios do Cooperativismo	18
Quadro 2 - As Bases Normativas que regem as cooperativas de Créditos	20
Quadro 3 - conceitos dos principais tipos de normativos	24
Quadro 4 - Benefícios da Normalização	25
Quadro 5 - Objetivos da Normalização	26
Quadro 6 - Missão, visão e valores da organização	29
Quadro 7 - Perfil dos Respondentes	33
Quadro 8 - MIG - Manuais de Instruções Gerais	34
Quadro 9 - MPS – Manuais de Produtos e Serviços	35
Quadro 10 - Políticas Institucionais	36
Quadro 11 - Demonstrativo de regularidade e relevância de normativos	43
Quadro 12 - Divulgação de normativos de comunicação	43
Quadro 13 - Demonstrativo de Normativos Recebidos	45
Quadro 14 - Aspectos da Gestão de Normativos	46
Quadro 15 - Padronização de Normativos	48
Quadro 16 - Resultados consolidados	49
Quadro 17 - Prática de Disseminação de Normativos na Central de Cooperativa	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tipo de Normativo Internos mais utilizados e produzidos	41
Gráfico 2 - Tipo de Normativo Internos e Externo mais utilizados como base de consulta	42
Gráfico 3 - Avaliação Geral dos Normativos recebidos	45

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Objetivos.....	14
2	REFERENCIAL TEORICO	16
2.1	Cooperativismo.....	16
2.2	Gestão e disseminação da informação.	21
2.3	Normativos: conceito, definição e o método utilizado no trabalho	23
2.4	A Importância dos normativos nas organizações.	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27
3.1	Tipo de pesquisa	27
3.2	Terreno da Pesquisa.....	28
3.3	Universo e amostra	29
3.4	Instrumento da coleta dos dados.....	29
3.5	Análise dos dados	31
4	RESULTADOS DA PESQUISA	33
4.1	Bases normativas do Sistema organizacional	33
4.2	Fluxo da comunicação e disseminação dos normativos	38
4.3	Gestão da comunicação e disseminação das informações	40
4.4	Melhorias no processo de comunicação dos normativos na organização estudada.....	50
5	CONCLUSÃO.....	52
5.1	Limitações da Pesquisa.....	53
5.2	Recomendações para pesquisas futuras	53
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE	57

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho destinou-se avaliar como se dá o impacto da gestão de normativos na eficiência da comunicação e sua forma de disseminação em uma Central de Cooperativa de Crédito. Diante da necessidade humana de registrar informações no decorrer do tempo, vários documentos surgiram com a função social, técnica, administrativa, jurídica, cultural, dentre outras, para analisar, repassar e guardar as informações a fim de que decisões futuras sejam mais coerentes a partir dos registros documentados. E, para que isso acontecesse, era necessário que tais registros fossem preservados, organizados e, principalmente, tornados acessíveis à sociedade, dependendo de sua relevância. Foi, então, que surgiu a gestão documental, um suporte fundamental à disseminação da informação e de padronizações, conforme Calderon *et. al.* (2004).

Com a evolução da área de gestão normativa e documental, por meio das pesquisas sobre a disseminação da informação e da qualidade de sua gestão, estudiosos atrelaram essa prática à padronização e normalização das informações, com o intuito de repassá-las, junto aos procedimentos, de forma harmoniosa para todos da organização. Segundo Bernardes (2008, p.7) definir normas e procedimentos técnicos referentes à produção, tramitação, classificação, avaliação, uso e arquivamento dos documentos, durante todo o seu ciclo de vida, [...] são requisitos necessários inclusive, para o desenvolvimento de sistemas de gestão da informação.

Dessa forma, para que haja a disseminação da informação através de normativos, é preciso existir um sistema de regras e controle de produção que as organize, garantindo que a disseminação das informações, dos valores institucionais e informativos com maior relevância para a organização não se perca, ou, seja eliminada durante o tempo; obtendo, então, uma nova forma de se olhar e pensar a organização como um todo.

Em continuidade, normativos são manuais gerais, resoluções, cartas circulares, entre outros meios e formas de comunicação e repasse de informações padronizadas, utilizadas por organizações que prezam pela qualidade de suas informações, e que necessitam de padrões para funcionar e desenvolver suas atividades. De acordo com essa ideia, este trabalho foi desenvolvido em uma Central de Cooperativas de Crédito, na qual uma das suas principais funções é dar suporte técnico às Cooperativas Filiadas na região nordeste do Brasil.

Conforme o histórico disponibilizado no *site* institucional da organização, a Central faz parte do maior sistema desse ramo no Brasil, e ocupa, atualmente, posição de destaque no cenário financeiro. Constituído por Cooperativas Singulares de Crédito, Cooperativas

Centrais e pela Confederação, em conjunto, essas instituições criaram o seu próprio Banco Cooperativo no Brasil. Sendo assim, a Central é uma das 15 Centrais desse sistema que atua com autorização do Banco Central do Brasil (BACEN).

Dessa forma, no decorrer do estudo realizado, foram abordadas questões relacionadas à disseminação da informação, ao uso de normativos, à importância dos normativos e à padronização para a organização, ou seja, como é controlada a gestão dos normativos e, principalmente, a eficiência e os aspectos da gestão de normativos na instituição. Essas questões objetivaram o desenvolvimento de uma pesquisa que contribuísse tanto academicamente como na área corporativa, colaborando com a evolução do contexto supracitado nas organizações.

Uma ferramenta de grande importância para as organizações, principalmente as financeiras, é a destinação e a elaboração de documentos no decorrer das gestões. Isso acontece porque essas organizações possuem uma grande quantidade de informações rapidamente criadas e disseminadas entre pessoas, unidades e instituições. Por isso, os documentos são atrelados aos normativos, que são manuais e meios de comunicação inteiramente padronizados de acordo com o sistema estabelecido pelos órgãos reguladores, tendo em vista que a organização estudada possui semelhança com o sistema bancário.

Assim, o estudo objetivou analisar como se dá o impacto da gestão de normativos na eficiência da comunicação e sua forma de disseminação em uma central de cooperativa de crédito, analisando os manuais gerais, a forma como são disseminados, os documentos padronizados, o sistema de controle desses normativos e sua efetividade.

Esse tema abordado na pesquisa faz parte do conteúdo do campo Administrativo, mais especificamente da área de Organização e Métodos. Assim, este trabalho procurou complementar a literatura da área acadêmica supracitada. Tem, portanto, uma oportunidade para o desenvolvimento da área de gestão e disseminação da informação através de normativos. Do mesmo modo, a pesquisa procurou contribuir para que o campo empresarial compreendesse melhor a importância do uso e disseminação da informação através de normativos e os benefícios que trazem como um todo para as organizações sejam elas de qual ramo for.

O uso de normativos para disseminar as informações tem trazido pontos positivos e pontos de melhoria significativos para o conhecimento e o desempenho final da organização. Bem como, Lara e Conti (2003, p. 27) complementam dizendo que a “transferência da informação via serviços de disseminação de informações – distribuição física ou virtual de

documentos e dados – supõe considerar que os benefícios dessa ação se relacionam diretamente às possibilidades de geração do conhecimento”.

Por fim, a pesquisa também teve como finalidade contribuir com a própria formação da autora. Isso significa que, como futura administradora e, a partir do estudo, possa melhor desenvolver o uso de normativos para disseminar as informações e efetivar essas práticas a favor das organizações, principalmente a central de cooperativa de crédito, na qual o estudo foi realizado.

Na atualidade, as informações estão sendo utilizadas em um ritmo muito acelerado, se tornando imprescindíveis no cotidiano das pessoas, principalmente das organizações. Sendo assim, as organizações que prezam pela boa qualidade de repasse de informações, utilizam várias metodologias, tecnologias e meios de comunicação, e entre eles destacam-se os normativos. Também denominados de manuais gerais, cartas circulares, resoluções, entre outros, os normativos são muito utilizados com o intuito de repassar uma grande gama de informações com qualidade, e de padronizar processos e procedimentos institucionais e operacionais, principalmente quando se fala em organizações de cooperativa de crédito.

Diante disso, questiona-se: **Qual o impacto da gestão dos normativos para a eficiência da comunicação interna em uma Central de Cooperativas de Crédito?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral:

Analisar o impacto da gestão dos normativos utilizados em uma Central de Cooperativas de Crédito para a eficiência da comunicação e a forma de sua disseminação no sistema organizacional.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- identificar as bases normativas do sistema organizacional;
- mapear o fluxo relativo à comunicação e disseminação dos normativos na organização, identificando os gargalos do processo;
- avaliar a gestão relativa à comunicação e disseminação dos normativos na visão dos líderes das unidades da organização; e

- identificar melhorias no processo de comunicação dos normativos na organização estudada.

2 REFERENCIAL TEORICO

Nesta etapa do trabalho são apresentadas as descrições lógicas e a fundamentação de cada ponto no qual o tema é abordado, visando entender sobre os seguintes pontos: (1) os principais conceitos e princípios do Cooperativismo; (2) Gestão e Disseminação da Informação; (3) conceitos e definições sobre os Normativos e o método utilizado no trabalho; (4) e por fim, a importância dos normativos nas organizações.

2.1 Cooperativismo

O cooperativismo surgiu com intuito de ajudar e auxiliar o desenvolvimento socioeconômico de um grupo e/ou sociedade, proporcionando o bem-estar social. Segundo o histórico oferecido pela Organização das Cooperativas Brasileiras (PORTAL OCB, 2015), o cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia.

Meinen e Port (2012, p. 29,) relatam que, de acordo com a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), entidade máxima do movimento cooperativo global:

Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente, para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa coletiva e democraticamente controlada. (CONGRESSO CENTENÁRIO DA ACI, 1995).

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), Cooperativa é uma associação de pessoas que se uniram voluntariamente para realizar um objetivo comum, através da formação de uma organização administrada e controlada democraticamente, que realiza contribuições equitativas para o capital necessário, e aceita assumir, de forma igualitária, os riscos e benefícios do empreendedorismo no qual os sócios participam ativamente (MEINEN; PORT, 2012, p. 29).

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) é um sistema organizado por normas e regras, fundamentado com fins socioeconômicos, que visa a necessidade de um grupo de pessoas e não a lucratividade. Conforme a OCB:

É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual.

Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes. Associado a valores universais, o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade (Portal OCB, 2015).

Segundo a OCB, tudo começou no século XVIII, durante a Revolução Industrial na Inglaterra. A mão-de-obra perdeu grande poder de troca. Os baixos salários e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante desta crise surgiram, entre a classe operária, lideranças que criaram associações de caráter assistencial. Esta experiência não teve resultado positivo. E, sendo assim, com base em experiências anteriores, conclui-se que com uma organização formal chamada cooperativa era possível superar as dificuldades. Isso desde que fossem respeitados os valores do ser humano e praticadas regras, normas e princípios próprios.

Dessa forma, 28 operários, em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas ideias. Respeitaram seus costumes, tradições e estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa que, após um ano de trabalho, acumulou um capital de 28 libras e conseguiu abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo, em 1844, no bairro de Rochdale-Manchester (Inglaterra). Ali, nascia a Sociedade dos Probos de Rochdale, conhecida como a primeira cooperativa moderna do mundo. Ela criou os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico (Portal OCB, 2017).

2.1.1 Princípios do Cooperativismo

Os princípios do cooperativismo são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores (MEINEN; PORT, 2012, p.31). Estes, hoje, são 7 (sete) e foram aprovados e utilizados na época da fundação da primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, em 1844 (PORTAL OCB, 2017).

Baseados no estudo da cooperativa de consumo de Rochdale (1844), que continha sete artigos, os primeiros princípios designaram “regras de ouro”. Porém, para que se mantivessem aderente à dinâmica social e considerassem os novos tipos de cooperativismo que, aos poucos, vieram a somar-se ao cooperativismo de consumo, os princípios foram revisados em 1937, 1966 e 1995, em congressos coordenados pela Aliança Cooperativista Internacional (ACI), (MEINEN; PORT, 2012, p. 32). Dessa forma os princípios aprovados pela última vez, em 1995, são vigentes até hoje, conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 - Princípios do Cooperativismo

Princípios	Descrição
1º - Adesão voluntária	As cooperativas são abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
2º - Gestão democrática	O controle da cooperativa é realizado por seus membros, que são convidados a compartilhar de todas as decisões. Cada associado tem direito a um voto, independentemente de seu capital no empreendimento.
3º - Participação econômica dos membros	Cada associado contribui para a constituição do capital de suas cooperativas, controlando-o democraticamente.
4º - Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros de forma independente.
5º - Educação, formação e informação.	As cooperativas promovem a educação e a formação de seus associados para que estes possam contribuir, cada vez mais, com o crescimento do empreendimento.
6º - Inter cooperação	As cooperativas devem ajudar-se entre si, trabalhando – sempre que possível - em conjunto. A lógica é unir forças, pensamento oposto à competição vivida pelas empresas tradicionais.
7º - Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades e devem tomar todas as suas decisões de maneira socialmente responsável.

Fonte: SISTEMA OCB (2013)

2.1.2 Cooperativismo no Brasil

Os ideais cooperativistas fazem parte da nossa história desde o tempo das missões. Mas, foi somente no século XIX que surgiram as primeiras cooperativas brasileiras. O registro mais antigo desse modelo econômico data de 1889, ano da fundação da Sociedade Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto (MG), cooperativa de consumo, habitação e crédito. No entanto, o marco definido do cooperativismo brasileiro aconteceu, alguns anos depois, no Sul do País (SISTEMA OCB, 2013, p. 15).

No ano de 1902, em Linha Imperial, distrito do município de Nova Petrópolis (RS), surgiu a primeira cooperativa de crédito da América Latina, a Caixa de Economia e Empréstimo Amstad. O empreendimento fundado pelo padre jesuíta suíço Theodor Amstad, funciona, até hoje, e é conhecida como Sicredi Pioneira RS, uma das maiores cooperativas do País (SISTEMA OCB, 2013, p. 102).

O segundo grande marco do cooperativismo brasileiro foi a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em 1969. A entidade colaborou fortemente com a expansão e a legitimação do segmento, dando maior visibilidade política ao movimento. A

instituição também ajudou a sancionar, em 1971, a Lei nº 5.764, que regula o setor e especifica as regras para a criação de cooperativas. A autogestão do processo foi instituída em 1988, com a promulgação da Constituição Federal, que prevê a não interferência do Estado nas associações (SISTEMA OCB, 2013, p. 15).

Por fim, conforme exposto pela OCB, o cooperativismo brasileiro entrou no século XXI enfrentando o desafio da comunicação, ou seja, para que seja reconhecido como atuante, estruturado e fundamental para a economia do País, pois seu objetivo é ser, cada vez mais, compreendido como um sistema integrado e forte (Portal OCB, 2017).

2.1.3 Cooperativa de Crédito

Conforme afirma o portal do Banco Central do Brasil (BACEN), a cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados. O BACEN também cita que o objetivo da constituição de uma cooperativa de crédito é prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimento de contas, seguros, etc.) (PORTAL BACEN, 2017).

Segundo Meinen (2012, p. 52) a cooperativa de crédito nasce da vontade e da necessidade de um grupo de pessoas que se congregam (elegem uma sociedade ou um fórum comum) para a troca (exercício de mutualidade) de soluções. Já a instituição financeira surge da convicção unilateral do dono do capital (ou do negócio), sem qualquer consultoria ao usuário, com o único objetivo de ampliar (rentabilizar) o capital investido. Em outras palavras, na cooperativa prevalece o interesse do associado (usuário), enquanto que em uma instituição financeira comum impera (unicamente) o interesse do ofertador do serviço (dono do capital).

Em relação à Constituição de uma Cooperativa de Crédito, segue abaixo as principais vantagens de constituir uma organização dessa área (PORTAL BACEN, 2017):

- a cooperativa pode ser dirigida e controlada pelos próprios associados;
- a assembleia de associados é quem decide sobre o planejamento operacional da cooperativa;

- a aplicação dos recursos de poupança é direcionada aos cooperados, contribuindo para o desenvolvimento do grupo e, também, para o desenvolvimento social do ambiente onde vivem;
- o atendimento é personalizado;
- o crédito pode ser concedido em prazos e condições mais adequados às características dos associados; e
- os associados podem se beneficiar com o retorno de eventuais sobras ou excedentes.

Em relação às desvantagens de Constituir uma Cooperativa de Crédito, segue abaixo as principais (PORTAL BACEM, 2017):

- os prejuízos verificados no decorrer do exercício, se insuficientes o fundo de reserva, devem ser rateados entre os associados na razão direta dos serviços usufruídos, facultada a compensação por meio de sobras dos exercícios seguintes.

Com relação às bases normativas que regem o cooperativismo, bem como as cooperativas de créditos, no Quadro 2 estão as bases normativas elencadas no portal do Banco central do Brasil, que as regem o funcionamento e as regras das organizações desse ramo.

Quadro 2 - As Bases Normativas que regem as cooperativas de Créditos

Bases Normativas
<ul style="list-style-type: none"> • Lei nº 4.595, de 1964; • Lei nº 5.764, de 1971; • Lei Complementar nº 130, de 2009; • Circular 3.502, de 2010; • Resolução CMN 4.434, de 2015.

Fonte: Banco Central do Brasil (2017).

2.2 Gestão e disseminação da informação.

Disseminar informação supõe tornar pública a produção de conhecimentos gerados ou organizados por uma instituição. A noção de disseminação é comumente interpretada como equivalente à de difusão, ou mesmo de divulgação. Assume formas variadas, dirigidas ou não, que geram inúmeros produtos e serviços, dependendo do enfoque, da prioridade conferida às partes, ou, aos aspectos da informação e dos meios utilizados para sua operacionalização (LARA; CONTI, 2003, p. 26). Em outras palavras, não existe uma definição única do que seja a disseminação da informação, pois vai depender muito do contexto no qual esteja inserido.

Conforme explana Carvalho (2001) em seu artigo, a gestão e disseminação da informação nas organizações encontra uma realidade inovadora, na qual passa a ser um elemento estruturante, contribuindo com eficácia, se apoiado no valor da informação em si. Assim, para o autor:

[...] a disseminação assume um papel de grande relevância no processo, porque no fluxo de disseminação da informação, para decidir e agir, ela necessita ser bem planejada senão a informação não circula e não se completa o processo.” (CARVALHO, 2001, p. 1).

Assim, Choo (2003, p. 175) complementa, dizendo que, em uma organização, o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade de capacitações que a empresa possui como resultado desse conhecimento. Enquanto a maior parte do conhecimento de uma organização tem suas raízes na especialização e experiência de cada um de seus membros, a empresa oferece um contexto físico, social e cultural para que a prática e o crescimento desse conhecimento adquiram significado e propósito. Nesse contexto, a organização estudada, dissemina essas informações através de vários meios de comunicação, e um desses meios são os normativos, no qual sua gestão passa por um processo sistêmico e controlado de acordo com a demanda produzida e recebida.

Nas organizações, a utilização da informação com valor estratégico vem sendo cada vez mais usual. Para garantir um adequado fluxo de informação, a construção de sistemas de informação, ao reforçar o acesso ao conhecimento para a tomada de decisões, está inteiramente ligada ao conhecimento do ambiente interno e também do externo (CARVALHO, 2001). Embora sejam quase sempre tratadas como processos independentes de informação organizacional, as três arenas de uso da informação - criar significado, construir

conhecimento e tomar decisões - são de fato processos interligados, de modo que, analisando como essas três atividades se alimentam mutuamente, observa-se uma visão holística do uso da informação (CHOO, 2003, p. 29.).

Dessa forma, a distribuição da informação é o processo pelo qual elas se disseminam pela organização, de maneira que a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados. Uma ampla distribuição da informação pode acarretar muitas consequências positivas (CHOO, 2003, p. 405):

- o aprendizado organizacional torna-se mais amplo e mais frequente;
- a recuperação da informação torna-se mais provável; e
- novas informações podem ser criadas pela junção de itens esparsos.

Choo (2003, p. 405) conclui que o objetivo da distribuição da informação é promover e facilitar a partilha destas, o que se torna fundamental à criação de significado, à construção de conhecimento e à tomada de decisões. Por fim, a disseminação do conhecimento e da informação passa a se desenvolver sob um novo olhar a partir de uma questão singular, informação com valor agregado. Abrem-se novas perspectivas e o elemento de ordem é o desenvolvimento de estratégias de apoio às organizações na tomada de decisão. (CARVALHO, 2001)

2.3 Normativos: conceito, definição e o método utilizado no trabalho

Normativo é tudo que tem a qualidade ou força de norma, que possui normas, regras, enquadramentos, entre outros, geralmente produzido por uma entidade com autoridade administrativa (DICIONÁRIO ONLINE PRIBERAM, 2015). E, no sistema nacional, do qual a Central faz parte, os normativos são todos os manuais, estatutos, regimentos, circulares, cartas-circulares, cartas, comunicados, memorandos, resoluções e guias produzidos no sistema como um todo, com o objetivo de disseminar as informações, diretrizes e processos de forma padronizada e regulamentada, com qualidade para todas as entidades/organizações do sistema nacional da rede.

Segundo Simcsik (2001, p. 338) as rotinas nas empresas procuram, de uma forma ou de outra, a integração do homem às organizações. Ele complementa dizendo que os estudos científicos da administração possibilitaram o desenvolvimento de diferentes ferramentas que têm permitido alcançar progressos significativos no sentido de sistematização preconizada por Organização, Sistemas e Métodos (OSM), tanto em nível administrativo quanto operacional. Dentre as ferramentas, ele analisa as normas e os manuais, aos quais chama de normatização das rotinas e métodos de trabalho.

De acordo com o que foi explanado, o autor supracitado, quis relatar que as organizações, atualmente, utilizam de normativos para padronizar e repassar de forma correta, os procedimentos e informações da organização em si.

2.3.1 Documentos Normativos

É um termo genérico que engloba documentos tais como normas, especificações técnicas, códigos de prática e regulamentos. Considera-se documento qualquer meio que contenha informação registrada. Os termos para diferentes tipos de documentos normativos são definidos considerando o documento e seu conteúdo como uma entidade única. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2006).

Sendo assim, seguem os conceitos dos principais tipos de normativos do sistema na qual a organização estudada faz parte, citados anteriormente, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - conceitos dos principais tipos de normativos

NORMATIVO	DESCRIÇÃO
Manuais:	É o conjunto sistemático de normas que indicam as atividades a serem cumpridas pelos indivíduos que mantêm relações de trabalho com a empresa, e a forma pela qual elas deverão ser realizadas. (SIMCSIK, 2001, p. 339). Em complemento, Cury (2000, p. 417) conceitua os manuais como documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades; sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações que favorece finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.
Estatuto Social:	É um conjunto normas jurídicas acordadas pelos sócios ou fundadores, que regulamenta o funcionamento de uma pessoa jurídica, quer seja uma sociedade, uma associação ou uma fundação. Em geral, é comum a todo o tipo de órgãos colegiados, incluindo entidades sem personalidade jurídica. (PORTAL ADMINISTRAÇÃO ECLESIASTICA, 2017)
Regimento:	É o documento que define e contém a estrutura empresarial, indicando de maneira clara as fronteiras e os inter-relacionamentos dos órgãos e os limites de responsabilidade e autoridade dos empregados (SIMCSIK, 2001, p. 349).
Circulares:	É uma carta destinada a funcionários de um determinado setor, remetida pelo chefe da repartição ou do departamento. Tem o objetivo de transmitir normas, ordens, avisos, pedidos, ou seja, de delimitar comportamentos e homogeneizar condutas de um grupo de pessoas. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013)
Cartas-Circulares:	É o escrito por meio do qual são transmitidas informações internamente em uma organização pública ou privada. Muito comum para disseminar mensagens entre empregados de uma empresa. (PORTAL TUDOBOX.COM, 2017)
Cartas:	É um instrumento que permite a comunicação entre pessoas, entre instituições, etc. A carta é representada por um documento guardado dentro de um envelope que pode ser enviado pelo serviço de correios, ou pode ser entregue em mãos ao destinatário por um emissário, ou pelo próprio remetente. O uso deste instrumento, a nível pessoal, é cada vez mais descartado devido aos novos sistemas de comunicação. (PORTAL QUE CONCEITO, 2017)
Comunicados:	É uma declaração, uma nota ou um relatório que comunica uma informação para conhecimento público. O comunicado pode ser elaborado por uma pessoa, uma empresa, uma organização ou um governo e é divulgado através dos meios de comunicação. (PORTAL CONCEITO .DE, 2017)
Memorandos:	Usado para solicitar ou prestar informações, pedir providências e transmitir ordens de rotina. O memorando pode ser sigiloso (CURY, 2000, p. 455).
Resoluções:	Documento de ato administrativo de caráter normativo interno, expedido pelos presidentes das organizações após a aprovação dos respectivos colegiados, para fixar políticas de natureza geral e disciplinar matéria da sua competência específica (FILHO, 2001, p. 89).
Guia:	É a parte do manual que contém as normas que definem as políticas em vigor na empresa e a descrição detalhada dos processos de trabalho, tanto em nível operacional quanto administrativo. Chamamos também de normas ou manuais de diretrizes e políticas ou de manuais e normas de instrução (SIMCSIK, 2001, p. 352).

Fonte: Elaboração própria

2.4 A Importância dos normativos nas organizações.

Como já explanado neste o trabalho, as organizações utilizam os normativos para a melhoria da disseminação das informações durante o decorrer do desenvolvimento da organização. Conforme o artigo o portal institucional da Premium Bravo,

Devemos sempre discutir a importância e a necessidade da padronização dos processos aplicados e o desenvolvimento de normas de procedimentos, visto que é impossível imaginar qualquer padrão sem regras. Entretanto é imprescindível a aderência e o atendimento total e permanente das normas estabelecidas por parte dos colaboradores, bem como a análise da efetividade das mesmas ao avanço e melhorias ocorridas nos processos ao longo de um período (PORTAL PREMIUM BRAVO, 2017).

Atualmente, a importância da criação de normativos que orientem as rotinas de trabalhos das organizações tem sido de uma grande evolução no desenvolvimento geral. Isto porque a existência de normativos configura um fortalecimento e um diferencial competitivo no mercado.

Conforme o artigo do portal premium bravo, complementa relatando que não há mais espaço para evolução empresarial com utilização de critérios de padronização e alinhamento de processos com base nas memórias individuais de processos, pois, na atualidade, devemos intensificar a corrida em busca do que há de melhor a fazer dentro dos processos para os clientes, e inclusive para próprio mercado. Temos que há de melhor a oferecer.

Sendo assim, com base no INMETRO e na ABNT, seguem os benefícios e os objetivos da Normalização nas organizações, algo imprescindível para o desenvolvimento geral das organizações, conforme Quadros 4 e 5:

Quadro 4 - Benefícios da Normalização

BENEFÍCIOS
<ul style="list-style-type: none"> • organização do mercado; • constituição de uma linguagem única entre produtor e consumidor; • qualidade de produtos e serviços melhorar; • orientar as concorrências públicas; e • produtividade: aumentar, com as consequentes reduções dos custos de produtos e serviços, a contribuição para o aumento da economia do país e o desenvolvimento da tecnologia nacional.

Fonte: INMETRO (2003)

Quadro 5 - Objetivos da Normalização

OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none">• comunicação: troca adequada de informações entre clientes e fornecedores;• simplificação: simplificar o relacionamento entre produtor e consumidor ao reduzir as variedades de produto e de procedimento;• proteção ao consumidor: aferir a qualidade dos produtos e serviços;• segurança: requisitos técnicos destinados a assegurar a proteção da vida humana, da saúde e do meio ambiente;• economia: diminuir o custo de produtos e serviços mediante a sistematização, racionalização e ordenação dos processos e das atividades produtivas;• eliminação de barreiras: facilitar o intermédio comercial entre os diferentes países.

Fonte: ABNT (2006)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa, são descritos os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, abordando, primeiramente, o tipo de pesquisa que foi utilizado e suas características. Em seguida, são explanadas as considerações técnicas sobre a amostragem utilizada, elencando-se juntamente com a descrição do instrumento da coleta de dados e, por fim, a forma de análise dos dados adotada na pesquisa, com a finalidade de atingir os objetivos definidos anteriormente.

3.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa teve abordagem qualitativa e um caráter empírico e exploratório pelo fato de ser “[...] feita para dizer ao pesquisador como (processo) e por que (significado) as coisas acontecem” (COOPER, 2011, p. 164). A pesquisa também se configurou como um estudo de caso, com base na análise documental e levantamento de dados em plataforma *online*, tendo em vista a não existência de relatos de pesquisa semelhante ao tema abordado na organização.

Diferentemente da pesquisa quantitativa, que geralmente trabalha com dados mesuráveis e estatísticos, a pesquisa qualitativa foi a melhor abordagem a ser aplicada nesta pesquisa, pelo fato da temática remeter à disseminação da informação através de normativos. E, para embasar teoricamente o tipo de pesquisa escolhido, Cooper (2011, p. 164), afirma que

a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural. A pesquisa qualitativa visa atingir um entendimento profundo de uma situação, seja para explicar algo simples como algo mais complexo (COOPER, 2011, p. 164).

Dessa forma, a estratégia utilizada para a pesquisa foi o estudo de caso, pois essa é uma estratégia de pesquisa apropriada quando se deseja entender, explorar ou descrever eventos e situações complexas, nas quais inúmeros fatores estão simultaneamente envolvidos (YIN, 2001). Em outras palavras, é um método que se caracteriza por estudar os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, com o objetivo de explicá-los de forma global e tendo em conta toda a sua complexidade (EISENHARDT, 1989).

3.2 Terreno da Pesquisa

A pesquisa ocorreu em uma Central de Cooperativas de Crédito, localizada em Cabedelo-PB, cuja finalidade é dar suporte organizacional às 16 cooperativas atuais do nordeste do Brasil, que por sua vez, oferecem serviços financeiros e de créditos aos seus associados. A estrutura da Central possui conselho, diretoria executiva, gerências e várias unidades para gerir e ser a principal ponte dentro do sistema do qual faz parte para as filiadas.

De acordo com as informações do portal institucional da Central das Cooperativas de Crédito estudada (2016), esta disponibiliza o Sistema de Cooperativas de Crédito do qual a organização faz parte, sendo o maior sistema financeiro cooperativo do país, com mais de 3,2 milhões de cooperados, e mais de 2,4 mil pontos de atendimento, distribuídos em 25 estados e no Distrito Federal. É composto por cooperativas financeiras e organizações de apoio, que em conjunto oferecem aos associados serviços de conta corrente, crédito, investimentos, cartões, previdência, consórcios, seguros, cobrança bancária, aquisição de meios eletrônicos de pagamento, dentre outros, ou seja, tem todos os produtos e serviços bancários, mas não é banco. É uma cooperativa financeira, na qual os clientes são os donos e por isso os resultados financeiros (sobras) são divididos entre os cooperados proporcionalmente a aplicação e movimentações durante o ano de fechamento.

O Sistema de Cooperativas de Crédito da organização estudada é composto de cooperativas Centrais e Singulares de crédito e da Confederação Nacional de Cooperativas de Crédito, como entidades cooperativas que visam à solidez e à fortificação dos processos operacionais e de controles. O Banco Cooperativo do Brasil (Banco Oficial do Sistema) e o Fundo Garantidor do Sistema de Cooperativas de Crédito, entidades não cooperativas, exercem função importante, e complementam, no que tange à operacionalização dos processos e à qualidade dos serviços financeiros necessários, às atividades do cooperado.

As atividades realizadas, de modo complementar, pelas Cooperativas Singulares e Centrais, pela Confederação, pelo Banco Oficial e entidades jurídicas autônomas, visam, principalmente, atender às necessidades financeiras e à proteção do cooperado, verdadeiro dono e associado do Sistema, conforme o portal institucional.

O Sistema de Cooperativa de Crédito, no qual a central estudada faz parte, possui 15 Centrais de cooperativas, sendo uma delas localizada no Nordeste (objeto de estudo), autorizada pelo Banco Central do Brasil. A união de várias cooperativas filiadas constitui, hoje, a presença marcante do Sistema nesta região. A Central tem como principal objetivo a organização em comum dos serviços econômicos, financeiros e institucionais de interesse dos

associados, integrando e orientando suas atividades, através das cooperativas singulares, de acordo com o portal institucional da organização estudada.

A missão, a visão e os valores do sistema organizacional estão expostos no Quadro 6:

Quadro 6 - Missão, visão e valores da organização

Missão:	“Gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e as suas comunidades.”
Visão:	“Ser reconhecido como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados.”
Valores:	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência • Comprometimento • Respeito • Ética • Solidariedade • Responsabilidade

Fonte: Portal Institucional (2017)

3.3 Universo e amostra

Diante do explanado, a pesquisa foi realizada com um grupo específico de colaboradores da Central das Cooperativas, sendo eles os líderes de cada unidade da organização. Esses foram escolhidos pelo fato de serem os principais colaboradores com bagagem de conhecimentos específicos do funcionamento de toda a unidade, da qual são responsáveis.

Os líderes que compõem as unidades são: Jurídica e Normativa; Contabilidade; Administrativo Financeiro; Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Crédito; Serviços Bancários; Cartão, Investimento e Aquirencia; Consórcios e Previdência; Controles Internos; Gestão de Riscos; Comunicação e Marketing; Inteligência Competitiva; e Administração Pessoal, totalizando 14 pessoas.

Dessa forma a pesquisa teve como fonte de pesquisa uma organização, um grupo de pessoas específicas, e material textual, visual e virtual, como objeto de estudo e análise.

3.4 Instrumento da coleta dos dados

A coleta de dados é a forma, coerente com os seus objetivos e com o seu método de pesquisa, das ferramentas mais adequadas para a sua investigação (KLEIN, 2015, p. 61). Sendo assim, os meios utilizados nessa pesquisa foram dados secundários, obtidos de documentos (físicos e virtuais), disponibilizados pela unidade jurídica e normativa, nas quais

são realizadas e conduzido o controle da disseminação da informação através dos normativos, além dos dados primários obtidos de questionário *online* aplicado com os líderes das outras unidades, no qual, foi estruturado com seções de perguntas fechadas e abertas (WALLIMAN, 2015, p. 99).

Os dados primários tiveram o objetivo de recolher informações a partir da realidade atual da organização, ou seja, dados nunca coletados, apresentados e/ou exposto em outros trabalhos. Já os dados secundários tiveram o objetivo recolher e analisar informações já existentes na organização, bem como documentos, arquivos, planilhas, entre outros. Ambos os dados supracitados contribuíram com os resultados inéditos obtido na pesquisa realizada.

O questionário aplicado encontra-se no Apêndice I deste trabalho, elaborado com base na teoria abordada no referencial teórico deste trabalho. Sua estrutura de elaboração foi realizada com questões abertas, na qual o respondente pôde descrever suas percepções e opiniões sobre o que foi perguntado; e com questões fechadas, no qual os respondentes estiveram limitados nas respostas, porém indagando suas percepções. Ressalta-se que no questionário foi solicitada a autorização dos respondentes para utilizar os dados apenas para esta pesquisa.

Em relação à coleta de dados secundários, foi disponibilizado acesso aos arquivos virtuais da unidade Jurídica e Normativa, para analisar a dimensão documental e as bases normativas que a Central utiliza, bem como foi possível investigar como funciona todo processo de gestão dos normativos dentro da organização.

O questionário foi aplicado com 7 (sete) líderes de unidades que trabalham na Central de cooperativa estudada, entre os dias 26 e 28 de abril de 2017. Não foi possível aplicar com todos os líderes, pois alguns viajaram a trabalho, outros estavam realizando treinamento e/ou ocupados com demandas urgentes.

As etapas da aplicação foram:

- (1) sensibilização com os respondentes;
- (2) aplicação do questionário enviados por *e-mail*;
- (3) recolher os dados; e
- (4) analisar e discutir sobre os resultados obtidos.

Para a realização das etapas de aplicação, foi realizada uma sensibilização com os líderes, entrando em contato individualmente, fazendo uma prevê explicação da pesquisa

enfatizando a importância da participação, em seguida foi enviado um e-mail reforçando do que se tratava a pesquisa, juntamente com o link do questionário online. Após o final do prazo de resposta foi encerrado a ativação e gerado o relatório dando início a coleta de dados. Em seguida foram analisadas e recolhidas as informações pertinentes, autorizadas e disponibilizadas pela unidade jurídica e normativa. Por fim, juntou-se todos os dados obtidos na coleta e iniciou-se a análise de fato de todos os resultados, descrevendo e compilando as informações necessárias para efetivação da pesquisa.

3.5 Análise dos dados

A análise de dados é uma das partes essenciais da pesquisa, pois serão tabuladas e avaliadas todas as respostas dos respondentes. Assim, os dados foram analisados com o auxílio do relatório obtido através da ferramenta utilizada para a aplicação do questionário, disponibilizada pelo *Google Drive*, bem como foram analisadas com o auxílio da ferramenta do *Microsoft Office Excel* e da análise documental para avaliação de todos os documentos disponibilizados.

Diante dos instrumentos utilizados na pesquisa, o questionário online, configurou como uma pesquisa *quali* e *quanti*, pois o questionário possui questões abertas, deixando que o respondente fique a vontade para responder o questionamento feito, bem como, o questionário possui questões fechadas restringindo a resposta dos respondentes a uma determinada opção e/ou sentença. A escolha desse método foi por representar a forma mais rápida e com menor custo para obter as informações dos respondentes.

Para analisar os dados *quali*, primeiramente foi utilizado os documentos físicos e virtuais, no qual, procurou-se investigar os fatos e dados já existentes, fazendo um levantamento das informações pertinente ao que a pesquisa necessitava, bem como utilizou as respostas das questões abertas, compilando os dados em quadros, interpretando e compreendendo as informações descritas pelos respondentes e suas percepções.

Em relação aos dados *quanti*, para analisar foi utilizado as repostas das questões fechadas, no qual procurou-se obter resultados, índices, apontamentos, frequências, entre outros, bem como a técnica utilizada em complemento para analisar os dados foi o método gráfico, que segundo Walliman (2015, p. 131), é uma apresentação de dados e análise nos modelos bidimensionais útil para resumir, descrever, explorar, comparar, explicar e prever fenômenos, podendo ser usada com igual eficácia na análise de um caso único, ou em análises transversais de vários casos.

Esse tipo de pesquisa é baseado em dados expressos principalmente por palavras – descrições, relatos, opiniões, sentimentos etc. – em vez de números. Esses dados são comuns quando as pessoas são o foco do estudo, em especial os grupos sociais ou os indivíduos de uma sociedade. (WALLIMAN, 2015, p. 125).

Por fim, os dados de modo geral foram descritos procurando serem ilustrados de forma simples, bem como, interpretados de forma objetiva e sucinta com base na descrição e na teoria abordada, ressaltando-se que essa forma de análise de dados conduziu a um melhor entendimento da situação e ajudando a determinar pontos cruciais nos resultados finais desta pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a análise e a descrição dos dados obtidos após a realização do estudo de campo e aplicação do instrumento de coleta de dados, conforme descrito no capítulo referente aos procedimentos metodológicos.

Primeiramente o questionário possui 27 (vinte e sete) questões, em sua maioria fechadas, e as 5 (cinco) primeiras foram elaboradas com o intuito de traçar um perfil dos respondentes. O grupo é bem homogêneo em relação ao gênero. A idade variou entre 24 a 42 anos. A média de tempo de trabalho na Central foi de 6,2 anos. E, por fim, ocupam o atual cargo em média há 1,9 anos, conforme ilustra o Quadro 7:

Quadro 7 - Perfil dos Respondentes

Respondente	Sexo	Idade	Unidade de trabalho	Tempo de Trabalho na Central	Tempo no atual cargo
A	Masculino	40 anos	Inteligência Competitiva	17 anos	4 meses
B	Masculino	41 anos	Seguros, Consórcios e Previdência	1 ano	1 ano
C	Feminino	28 anos	Controles Internos	5 anos	2 meses
D	Masculino	24 anos	Comunicação e Marketing	4 anos	3 anos
E	Masculino	27 anos	Gestão de Riscos	4 anos 5 meses	2 anos
F	Feminino	42 anos	Administração Pessoal	3 anos	2 anos
E	Feminino	35 anos	Crédito	9 anos	5 anos
				Média 6,2 anos	Média 1,9 anos

Fonte: Produção própria, 2017.

4.1 Bases normativas do Sistema organizacional

Ao investigar o setor responsável pelo controle da gestão de normativos na organização, a Unidade Jurídica e Normativa, foi realizado o levantamento dos principais normativos que a organização possui, tanto da Confederação, como do Banco oficial do sistema cooperativista e do Banco Central do Brasil. Isso aconteceu, pois eles fazem parte do sistema cooperativista utilizado como base para a realização dos processos operacionais.

Conforme a teoria explanada no referencial teórico, a constituição de uma cooperativa de crédito tem por objetivo prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros. Assim, a Central tem o papel de dar suporte às cooperativas filiadas, utilizando-se, para isso, das bases normativas para auxiliar nos processos e disseminação de informações padronizadas no sistema, identificadas nos Quadro 8, 9, e 10,

Quadro 8 - MIG - Manuais de Instruções Gerais

Origem	Manuais
Confederação	MIG - Apoio à Ouvidoria
	MIG - Assembleias Gerais
	MIG - Auditoria Interna
	MIG – Cadastro
	MIG – Cobrança
	MIG - Comunicação Sistêmica
	MIG - Controles Internos
	MIG – Crédito
	MIG - Estruturação Corporativa
	MIG - Gerenciamento de Capital
	MIG - Gestão de Continuidade de Negócios
	MIG - Gestão de Pessoas
	MIG - Identidade “X”
	MIG – Incorporações
	MIG – Normatização
	MIG - Plataforma de Risco de Crédito
	MIG - Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo
	MIG - Regulação Institucional
	MIG - Risco de Crédito
	MIG - Risco de Mercado e de Liquidez
	MIG - Risco Operacional
	MIG - Tecnologia da Informação

Fonte: Produção própria, 2017.

Quadro 9 - MPS – Manuais de Produtos e Serviços

Origem	Manuais
Banco Oficial do Sistema	MPS - Antecipação de Recebíveis de Cartão de Crédito
	MPS - Cadastro de Pessoas
	MPS - Cadastro e Consulta CCF
	MPS - Cartão BNDES “X”.
	MPS - Cartão “X” - Cooperativa como Estipulante.
	MPS - Central de Risco de Operações
	MPS - Cobrança Banco Correspondente
	MPS - Cobrança “X”
	MPS - Compre por imagem
	MPS – Consignado
	MPS - Conta Corrente
	MPS - Convênios e Arrecadação - Informações Comuns
	MPS - Convênios e Arrecadação - Obrigações e Penalidades
	MPS - Crédito Consignado “Y”
	MPS - Crédito Consignado INSS
	MPS - Crédito Pré-aprovado
	MPS - Crédito Rural do “Y”
	MPS – Empréstimos
	MPS – Financiamentos
	MPS - Gerenciamento de Capital
	MPS - LCA “X”.
	MPS - Linhas de Crédito do BNDES
	MPS - Nova Plataforma de Crédito Rural
	MPS - Pagamento de Benefícios do INSS
	MPS - Plataforma de Crédito
	MPS - Poupança “X”.
	MPS - Repactuação de Crédito
	MPS - Repasse Crédito Rural - Plataforma de Crédito Rural do Sisbr 2.0
	MPS - Repasse de Crédito Rural
	MPS – SCIR
	MPS - Serviços de Compensação
	MPS - “X” Consórcios.
	MPS - “X” Cotas-Partes
	MPS - “X” Seguros Vida Individual
	MPS - “X” Seguros Vida
	MPS - “Z” Empresarial
	MPS – Sispld
	MPS - Sistema de Gerenciamento de Capital
	MPS - Sistema de Ouvidoria do “X”
	MPS - Sistema Informática e-SPB
	MPS - Sistema “X” SPB - SSPB - Módulo Cooperativa

Fonte: Produção própria, 2017.

Quadro 10 - Políticas Institucionais

Origem	Políticas
Confederação	Política de Gestão de Dados de Emitentes de Cheques Sem Fundos
	Política Institucional de Auditoria Interna
	Política Institucional de Cadastro
	Política Institucional de Comunicação e Marketing
	Política Institucional de Controle Interno
	Política Institucional de Fatos Relevantes
	Política Institucional de Gerenciamento de Capital
	Política Institucional de Gerenciamento de Riscos de Mercado e de Liquidez
	Política Institucional de Gestão de Continuidade de Negócios
	Política Institucional de Gestão de Pessoas
	Política institucional de Governança Corporativa
	Política Institucional de Prevenção a Fraudes
	Política Institucional de Prevenção à Lavagem de Dinheiro e ao Financiamento do Terrorismo
	Política Institucional de Responsabilidade Socioambiental
	Política institucional de Risco de Crédito
	Política Institucional de Risco Operacional
	Política Institucional de Segurança da Informação

Fonte: Produção própria, 2017.

Dentre os normativos explanados nos quadros acima, foram identificados os MIG – Manuais de Instruções Gerais, elaborados pela confederação, os MPS – Manuais de Produtos e Serviços, elaborados pelo Banco Oficial do Sistema, e as Políticas Institucionais, elaborados tanto pela confederação como pelo Banco do sistema. São eles as bases escritas dos procedimentos a serem executados na organização que regem a Central das cooperativas do Nordeste, garantido a qualidade do serviço, da informação e a padronização de processos em todo sistema.

Ao analisar as documentações disponibilizadas na unidade Jurídica e Normativa foram identificados, outros tipos de normativos denominados pela teoria como documentos normativos. Estão elencados abaixo os que são utilizados dentro da organização como normativos de comunicação:

- CDE – Carta de Diretoria Executiva;
- RCA – Resolução do Conselho de Administração;
- CCI – Carta-Circular;
- CA – Carta; e
- COM – Comunicado.

Foi percebido, durante a análise dos documentos, que a diferença é que esses normativos de comunicação são produzidos e elaborados pela Central de cooperativas, com

informações e procedimentos pertinentes à organização e suas filiadas. Não diferente dos normativos que chegam das instituições aparte, os documentos citados são elaborados de forma padronizada. E, para isso, foi produzido e implementado, recentemente, um guia de produção normativa, cujo objetivo é padronizar e orientar o passo-a-passo de cada normativo de comunicação, bem como, descrever sua finalidade e importância.

Dessa forma, seguem os objetivos de cada normativo de comunicação citados no Guia de Produção Normativa criado pela Central (2016), no qual os tipos de normativos assemelham-se aos que estão descritos no referencial teórico:

- Carta (CA) - a carta é emitida quando o assunto em referência, estiver como o objetivo o interesse de único destinatário. A responsabilidade de assinatura é sempre respeitando a hierarquia, ou seja, sempre do maior cargo para o menor; Quanto à numeração do citado normativo, é iniciada a cada exercício;
- Carta- Circular (CCI) - a carta circular é emitida para demonstrar procedimentos operacionais e/ou de processos a serem adotados. Quanto à numeração do citado normativo, é contínua;
- Circular da Diretoria Executiva (CDE) - a circular é uma comunicação mandatória e deliberativa pela Diretoria Executiva. Quanto à numeração do citado normativo, é contínua;
- Comunicado (COM) - é emitido quando o assunto é comum a todos, referente aos assuntos temporários. A responsabilidade de assinatura respeita sempre a hierarquia, ou seja, do maior cargo para o menor; Quanto à numeração do citado normativo, é iniciada a cada exercício;
- Memorando Interno (MI) - O memorando interno é uma comunicação interna entre as áreas, faz lembrar muito uma comunicação por *e-mail*, e serve como registro de alguma informação ou ação. Quanto à numeração do citado normativo, é iniciada a cada exercício; Em relação à responsabilidade de assinatura, respeita sempre a hierarquia, ou seja, do maior para o menor cargo;
- Resolução do Conselho de Administração (RCA) - A Resolução é uma comunicação mandatória e deliberativa oriunda do Conselho de Administração. Quanto à numeração do citado normativo, é contínua.

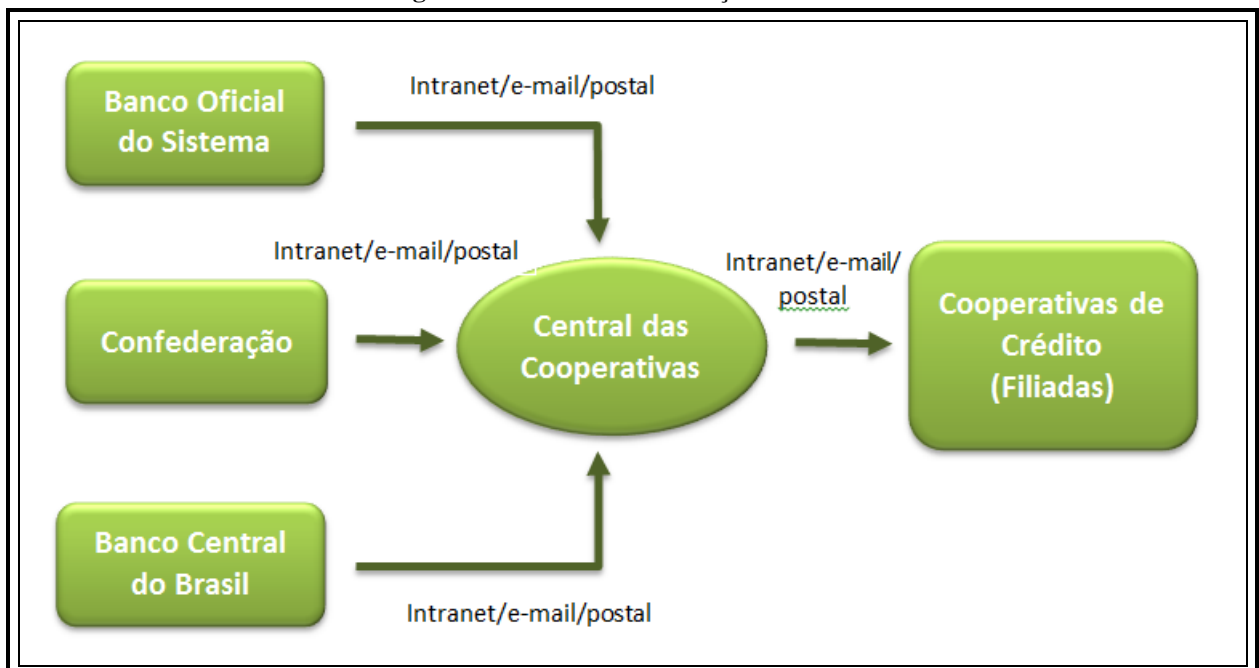
Foi identificado que o guia de produção normativa, possui duas versões, uma para as Filiadas e outra para a central. Ambos são iguais, porém, o da Central possui regras de condução operacional dentro da Central das cooperativas.

4.2 Fluxo da comunicação e disseminação dos normativos

Inicialmente, os normativos base do sistema do qual a organização estudada faz parte são elaborados por organizações maiores e de nível nacional, já mencionadas anteriormente. Esses normativos elaborados têm uma forma padronizada de disseminar os processos de forma igualitária para todo o sistema. Conforme Carvalho (2001), a disseminação das informações nas organizações encontra uma realidade inovadora que passa a ser um elemento estruturante, contribuindo com a eficácia, se apoiado no valor da informação em si.

Geralmente, os normativos que chegam são disseminados pela *intranet* que é interligada à Confederação e o Banco oficial do sistema de cooperativa, e/ou pelo *site* do BACEN. Dessa forma, os normativos recebidos são avaliados e filtrados pela Central de Cooperativas de Crédito e, posteriormente, são disseminadas as informações pertinentes para as Cooperativas Filiadas, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Fluxo da Comunicação Normativa

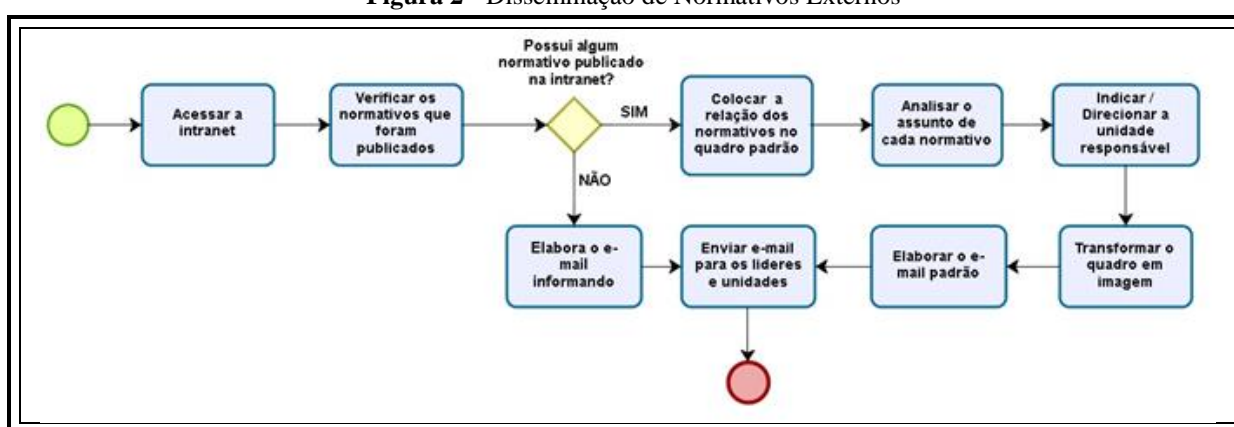


Fonte: Produção própria, 2017.

Ao avaliar as rotinas da disseminação de normativos na central, identificou-se que, em continuidade, dentro da Central os normativos que chegam, diariamente, passam pelo processo de triagem, ou seja, eles são analisados pelo assunto em referência, indicados no quadro de distribuição padrão para qual unidade devem ser destinados, e enviados por *e-mail* para conhecimentos dos líderes e das unidades. Esse processo foi mapeado conforme Figura 2.

Esse processo de triagem dos normativos recebidos é de responsabilidade da Unidade Jurídica e Normativa.

Figura 2 - Disseminação de Normativos Externos



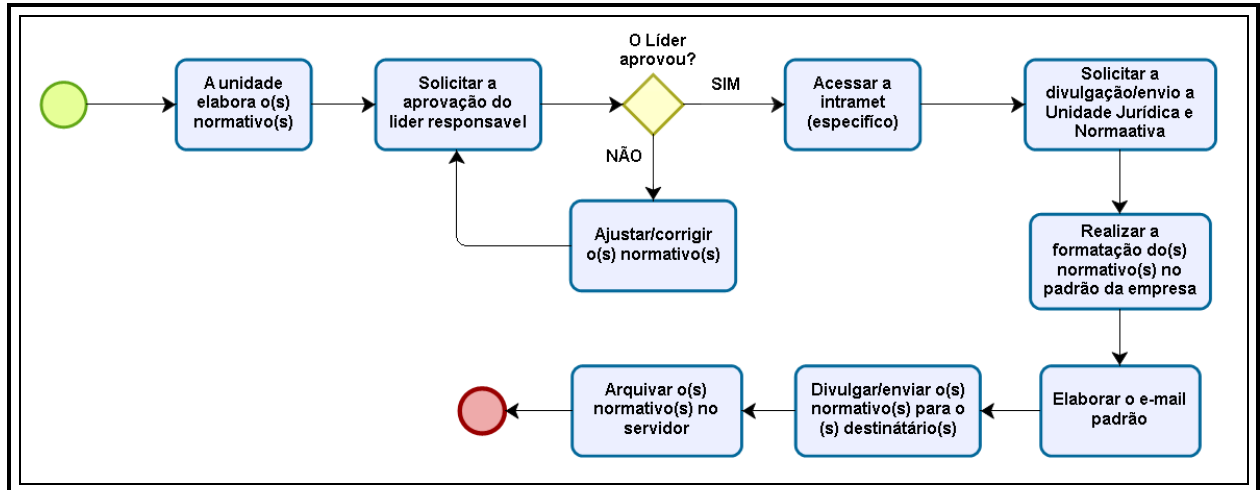
Fonte: Produção própria, 2017.

Em relação à disseminação dos normativos que são produzidos pela Central das cooperativas do Nordeste, passam pelo processo de elaboração, na qual cada unidade é responsável pelo conteúdo da informação a ser repassada. Após a aprovação das pessoas que estão assinando o normativo, geralmente, o líder da unidade e mais um dos seus subordinados, é enviado e solicitada a divulgação com a descrição de seus destinatários, através de uma *intranet* específica (um sistema desenvolvido pela área de Tecnologia da Informação para organizar as solicitações de demandas interna e externa da Central). Nesse sentido, Choo (2003) complementa, dizendo que, em uma organização, o conhecimento é amplamente disseminado e toma várias formas, mas sua qualidade é revelada na diversidade de capacitações que a empresa possui como resultado desse conhecimento.

As solicitações de divulgação de normativos realizadas pelas unidades são atendidas pela Unidade Jurídica e Normativa, responsáveis pela padronização, ajuste da estrutura do documento e, por fim, são enviadas através de um *e-mail* específico os normativos de comunicação para os destinatários descritos na solicitação, conforme ilustra a Figura 3.

A partir desse mapeamento, percebe-se que existem dois gargalos: o primeiro na aprovação do líder responsável pela área, e outro na Unidade Jurídica e Normativa, responsável por toda demanda de padronização e envio de normativos.

Figura 3 - Disseminação de Normativos Internos



Fonte: Produção própria, 2017.

Os gargalos é uma das etapas mais importantes de um processo, pois são eles que iram determinar do o ritmo, o tempo e o desfecho de um produto ou serviço. Isso fica bem visível no processo da figura 3, no qual foi identificado dois gargalos citados anteriormente. Esses gargalos contribuem com que as informações disseminadas estejam corretas, sem nenhum equivoco e que estejam formatados no padrão adotado pelo sistema estabelecido pela organização.

4.3 Gestão da comunicação e disseminação das informações

As informações relacionadas à gestão da comunicação e disseminação das informações na Central de cooperativas estudada foram avaliadas conforme a visão dos líderes das unidades da organização, na qual as informações foram extraídas através da pesquisa realizada pela pesquisadora deste trabalho, através do questionário *online*.

4.3.1 Aspectos dos Normativos utilizados

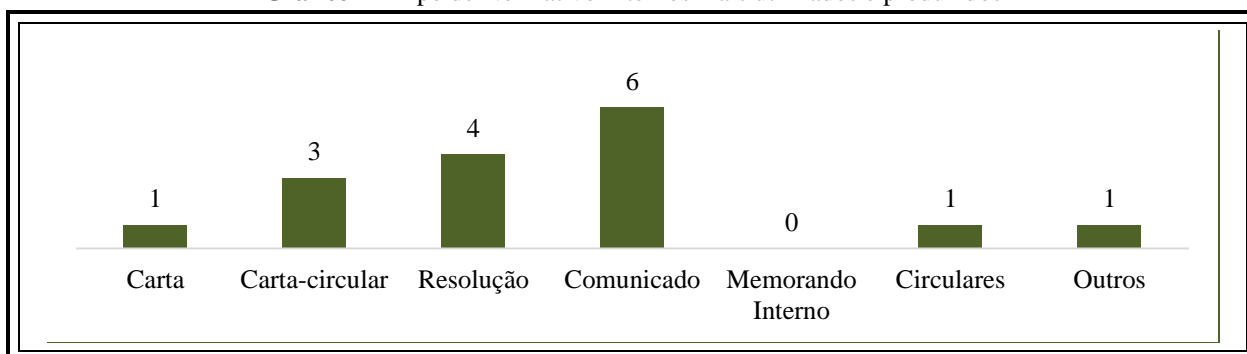
Primeiramente, ao iniciar a avaliação, procurou-se identificar os tipos de normativos internos de comunicação mais utilizados e produzidos nas unidades para disseminar as

informações; os tipos de normativos internos e externos mais utilizados como base de consulta operacional; regularidade com que a equipe utiliza os normativos em seu trabalho no dia-a-dia; a relevância dos normativos para a equipe em relação a execução das tarefas/trabalho operacional; e como consideram a divulgação de normativos de comunicação utilizados na organização diariamente, conforme as características estabelecidas.

Carvalho (2001) complementa que, para garantir um adequado fluxo de informação, a construção de sistemas de informação deve reforçar o acesso ao conhecimento para a tomada de decisões, que está inteiramente ligada ao conhecimento do ambiente interno e também do externo. Dessa forma identificou-se que os tipos de normativos internos de comunicação mais utilizados e produzidos pelas equipes são os comunicados, as resoluções e as cartas-circulares conforme ilustra o Gráfico 1.

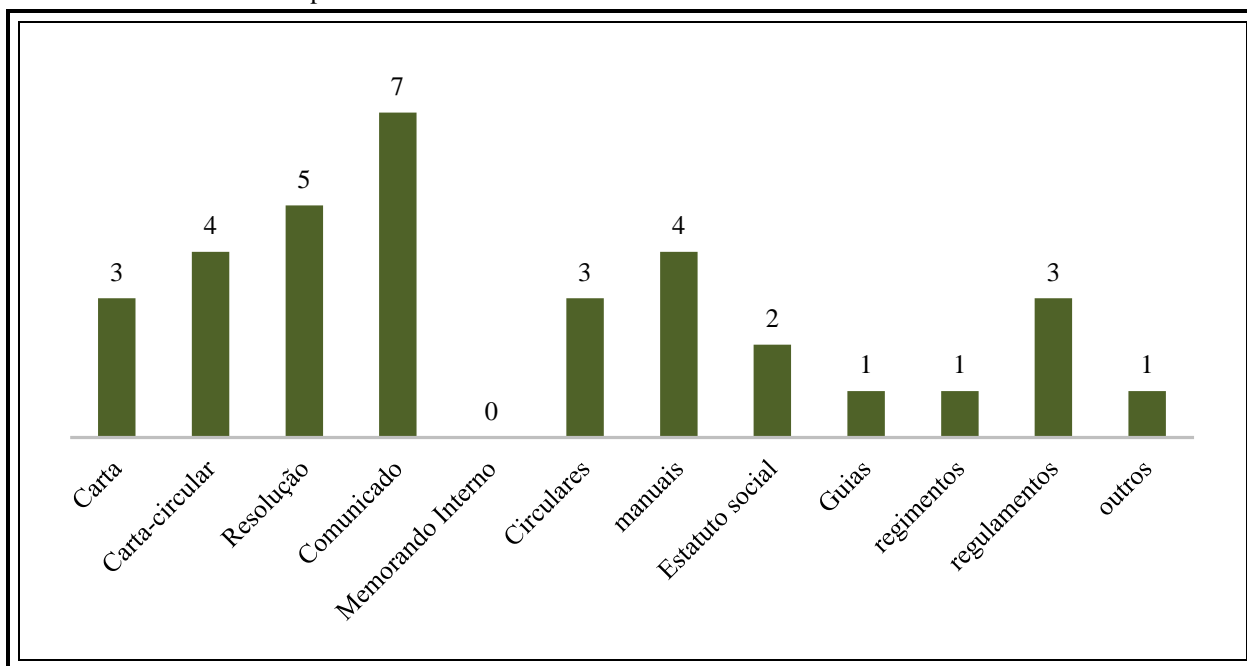
Acredita-se que, dentre todos, o comunicado se sobressai, por ser uma declaração, uma nota, ou um relatório que comunica uma informação para conhecimento público.

Gráfico 1 - Tipo de Normativo Internos mais utilizados e produzidos



Fonte: Produção própria, 2017.

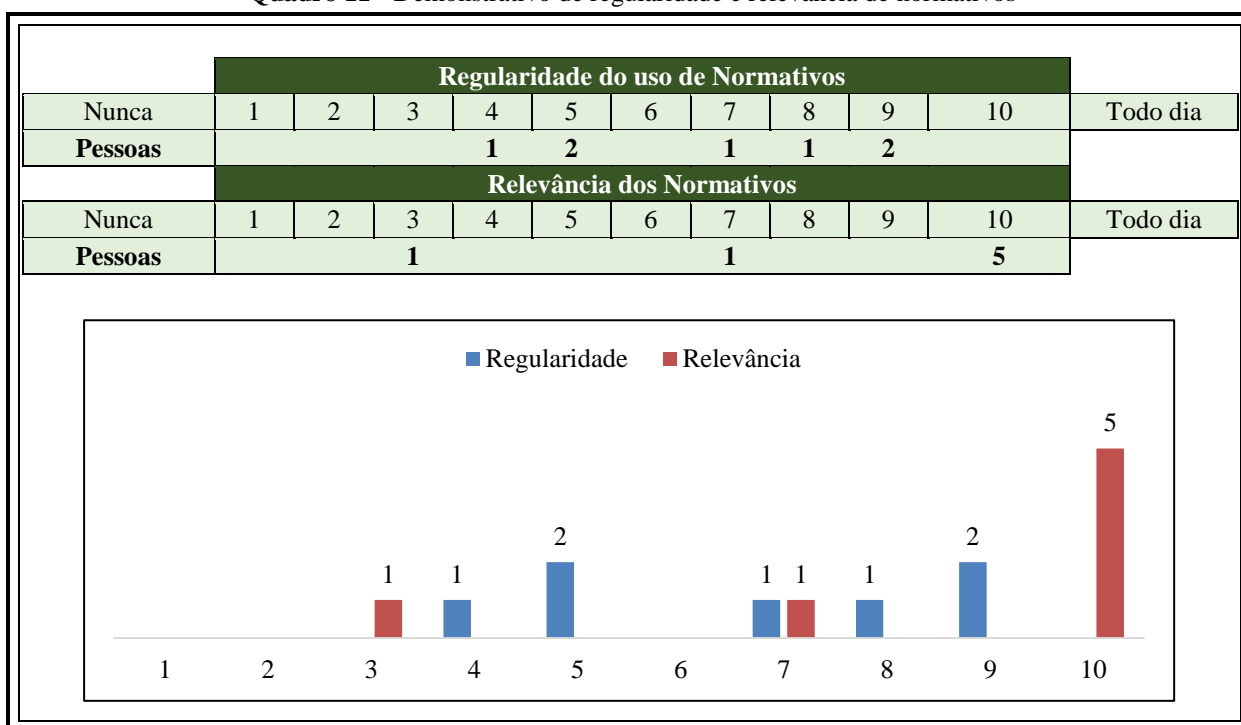
Identificou-se também que os tipos de normativos internos e externos mais utilizados como base de consulta operacional nas unidades são os comunicados, resoluções, manuais e cartas-circulares, conforme ilustrado no Gráfico 2. Dentre todos os normativos, o comunicado também se sobressai, acredita-se que seja pelo mesmo motivo supracitado.

Gráfico 2 - Tipo de Normativo Internos e Externo mais utilizados como base de consulta

Fonte: Produção própria, 2017.

Em relação à regularidade de uso dos normativos pela equipe no seu dia-a-dia de trabalho, identificou-se que, em uma escala de 0 a 10, a equipe utiliza os normativos com bastante frequência. Bem como, identificou-se que os normativos possuem muita relevância para a equipe em relação à execução das tarefas/trabalho operacional, como ilustra o quadro 11.

Carvalho (2001) complementa dizendo que a disseminação assume um papel de grande relevância no processo, porque no fluxo de disseminação da informação, para decidir e agir, necessita ser bem planejado, senão a informação não circula e não se completa o processo.

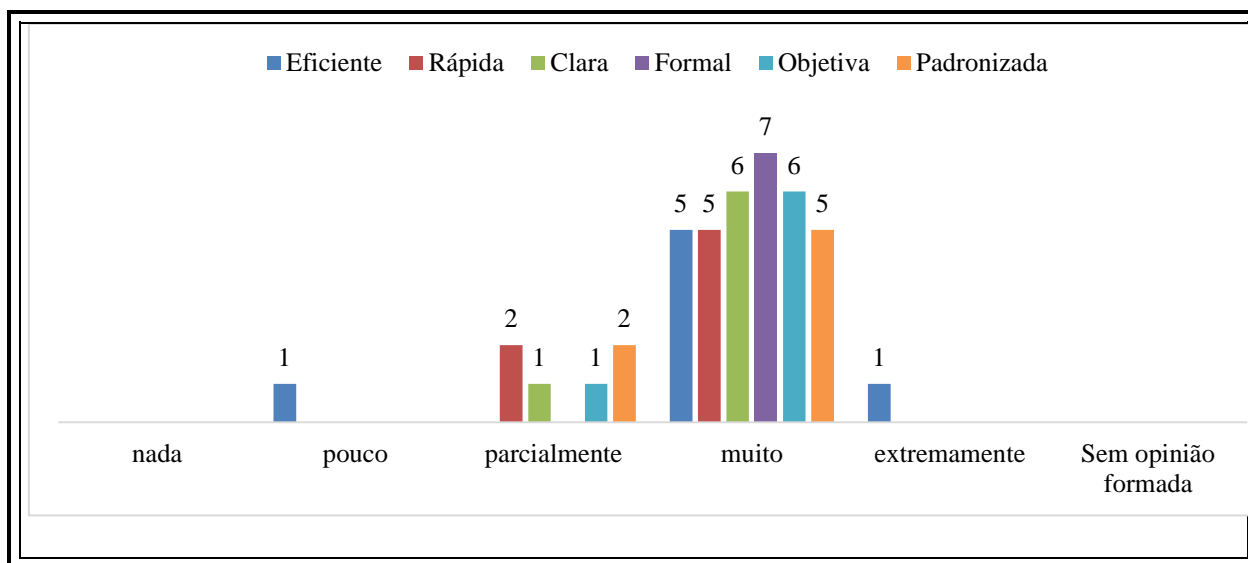
Quadro 11 - Demonstrativo de regularidade e relevância de normativos

Fonte: Produção própria, 2017.

A pesquisa identificou também a forma como consideram a divulgação de normativos de comunicação utilizados na Central no dia-a-dia. Dessa forma, a maioria dos respondentes considera a divulgação dos normativos como um todo, muito eficiente, rápida, clara, formal, objetiva e padronizada, conforme ilustra o Quadro 12. Considera-se que o processo em si é satisfatório.

Quadro 12 - Divulgação de normativos de comunicação

	Nada	Pouco	Parcialmente	Muito	Extremamente	Sem opinião formada
Eficiente		1		5	1	
Rápida			2	5		
Clara			1	6		
Formal				7		
Objetiva			1	6		
Padronizada			2	5		



Fonte: Produção própria, 2017

Dando continuidade à pesquisa, procurou-se identificar os órgãos/instituições aos quais as unidades enviam e recebem normativos, bem como, identificar se a equipe costuma receber normativos que não deveriam ser encaminhados à unidade, fora do prazo ou do padrão esperado.

Sendo assim, conforme os respondentes, os Órgãos/Instituições aos quais as unidades como um todo costumam enviar os normativos são as Cooperativas Filiadas, o Banco Central do Brasil, e a Confederação, da qual a Central faz parte. Já em relação aos Órgãos/Instituições dos quais as unidades recebem normativos com mais frequência, citaram a Confederação, Bancoob (Banco Cooperativo do Brasil), Cooperativas Filiadas e Banco Central do Brasil. Alguns ainda acrescentaram dizendo que costumam enviar e receber normativos de outras unidades de dentro da Central.

Para identificar se a unidade recebe normativos não pertinentes, ou se os recebe fora do prazo e/ou do padrão esperado, utilizou-se da escala: Nunca, Raramente, Sempre e Não sei responder (NSR), conforme a Quadro 13. Foi relatado, conforme a maioria dos respondentes, que raramente recebem normativos que não sejam pertinentes à unidade, bem como, nunca e/ou raramente recebem normativos fora do prazo ou com o padrão fora do esperado. Significa que o caminhar do processo de disseminação de normativos está seguindo de forma positiva e correta.

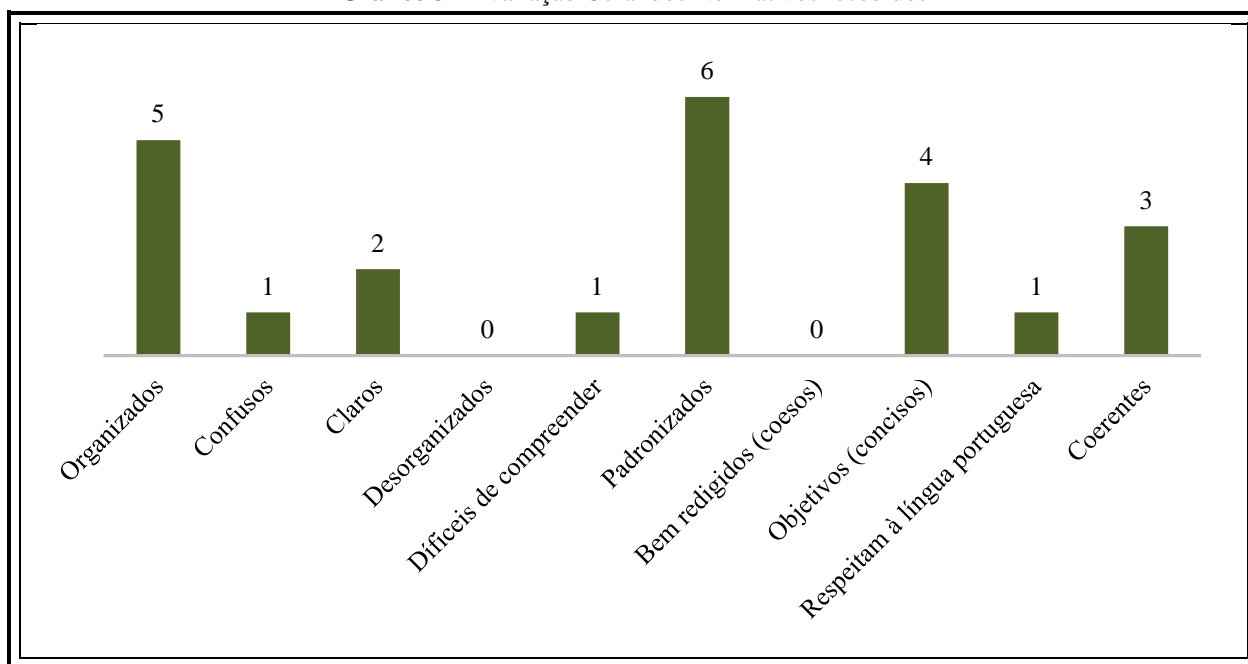
Quadro 13 - Demonstrativo de Normativos Recebidos

	Nunca	Raramente	Sempre	NSR
Receber normativos não pertencente a unidade.	1	5	1	
Receber normativos fora do prazo.	4	2	1	
Receber normativos fora do padrão.	4	2	1	

Fonte: Produção própria, 2017.

De forma geral, os normativos que as unidades recebem tiveram uma avaliação positiva em relação ao conjunto como um todo, pelos respondentes; foram avaliados como padronizados, organizados, objetivos (concisos) e coerentes, conforme ilustra a gráfico 3.

Dentre as características apresentadas, a avaliação identifica que os normativos recebidos são padronizados, organizados, objetivos e coerentes. Dessa forma confirma o que Choo (2003) conclui no referencial teórico, que o objetivo da distribuição da informação é promover e facilitar a partilha de informações, fundamental para a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisões.

Gráfico 3 - Avaliação Geral dos Normativos recebidos

Fonte: Produção própria, 2017.

4.3.2 Aspectos da gestão e padronização dos normativos

Uma das perspectivas do questionário aplicado era identificar a opinião em relação à gestão e padronização dos normativos em um contexto em geral. Dessa forma, os respondentes, ao complementar algumas frases elaboradas no questionário, por unanimidade afirmaram que “o padrão de Normativos na Central facilita o trabalho deles”, bem como, a maioria dos respondentes afirmou que “o padrão de normativos na Central facilita a comunicação com outras unidades”.

Em continuidade, procurou-se, avaliar através de afirmativas, o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação aos aspectos da gestão de normativos nas organizações, conforme ilustra no Quadro 13. As afirmativas elencadas no quadro foram baseadas e adaptadas do artigo “Benefícios em Implementar Sistema de Gestão de Qualidade em empresas da Construção Civil” no tópico “Melhoria na Gestão da Documentação” (CASSIMIRO, 2013).

Por oportuno, observou-se que os respondentes, em sua maioria, concordam com as afirmativas elencadas no quadro 14. Por exemplo, 6 (seis) pessoas concordam com a seguinte afirmativa: A gestão de normativos melhora o controle dos normativos em relação a sua adequação, antes de sua emissão e disseminação. E apenas 1(uma) pessoa concordou totalmente, obtendo-se assim, resultados positivos.

Quadro 14 - Aspectos da Gestão de Normativos

A gestão de normativos:	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Melhora o controle dos normativos em relação a sua adequação, antes de sua emissão e disseminação.				6 pessoas	1 pessoa
Realiza uma análise crítica de atualização das documentações.			1 pessoa	5 pessoas	1 pessoa
Viabiliza que as alterações e situações da revisão atual dos normativos sejam identificadas.			1 pessoa	5 pessoas	1 pessoa
Faz com que as versões atuais de normativos aplicáveis estejam disponíveis em seu local de uso.				4 pessoas	3 pessoas

Garante que os normativos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis.				4 pessoas	3 pessoas
Assegura que os normativos de origem externa possuam um sistema de gestão da qualidade, no qual sejam identificados e sua disseminação controlada.			1 pessoa	5 pessoas	1 pessoa
Garante a eliminação de normativos obsoletos e/ou errados.			1 pessoa	4 pessoas	2 pessoas
Melhora o controle para identificação, armazenamento, disseminação, padronização, recuperação e disposição de registros.				4 pessoas	3 pessoas
É um fator de vantagem competitiva no mercado.		1 pessoa		6 pessoas	
É prática que torna o desenvolvimento de sistemas mais fáceis de gerenciar.				6 pessoas	1 pessoa

Fonte: Produção própria, 2017.

Em relação aos aspectos da padronização de normativos nas organizações, os respondentes procuraram avaliar as afirmativas elencadas sobre o tema supramencionado, e escolherem 4 (quatro) afirmações mais relevantes na opinião dos respondentes. As afirmativas foram elaboradas e baseadas em Andrade (1975), bem como publicação *site* Profissionais TI – PTI (2013).

Conforme ilustra o Quadro 15, a afirmativa mais relevante foi a padronização de normativos nas organizações (1) visa formalizar, consolidar e divulgar os atos emanados nos diversos níveis da Administração ou entre terceiros. Seguida das seguintes afirmativas: (2) É um recurso utilizado para reunir, de modo organizado, o conjunto de normas e procedimentos técnico-administrativos estabelecidos para a execução das atividades operacionais e administrativas, bem como outras informações significativas; (3) Estabelece as normas referentes a processos ou assuntos, de aplicação duradoura, nas atribuições de um Departamento específico, em conformidade com as Normas Gerais; e (4) Descreve procedimentos relativos a processos ou assuntos, de aplicação técnica, nas atribuições de um assunto específico, em conformidade com as Normas Gerais.

O Quadro 15 procura demonstrar, dentre todas as afirmativas elencadas, quais características são mais fortes, já que todos os itens colocados estão certos e fazem parte do contexto da padronização de normativos. Dessa forma, percebeu-se que as afirmativas mais relevantes tiveram palavras chaves mais marcantes como: formalização, conjunto de normas, conformidade, consolidação, entre outros.

Quadro 15 - Padronização de Normativos

Visa formalizar, consolidar e divulgar os atos emanados nos diversos níveis da Administração ou entre terceiros.	7 pessoas	1º
É um recurso utilizado para reunir, de modo organizado, o conjunto de normas e procedimentos técnico-administrativos estabelecidos para a execução das atividades operacionais e administrativas, bem como outras informações significativas.	6 pessoas	2º
Estabelece as normas referentes a processos ou assuntos, de aplicação duradoura, nas atribuições de um Departamento específico, em conformidade com as Normas Gerais.	5 pessoas	3º
Descreve procedimentos relativos a processos ou assuntos, de aplicação técnica, nas atribuições de um assunto específico, em conformidade com as Normas Gerais.	4 pessoas	4º
Constitui uma fonte de referência objetiva, clara e acessível aos colaboradores.	3 pessoas	5º
Objetiva regulamentar políticas, diretrizes e objetivos da organização.	3 pessoas	6º
Favorece uma melhor interpretação das bases ou linhas de orientação requeridas em termos de elaboração de planos de ação, execução, coordenação, controle, supervisão e avaliação das ações e decisões organizacionais.	2 pessoas	7º

Fonte: Produção própria, 2017.

Os aspectos gerais em relação ao conjunto como um todo sobre a Gestão, Disseminação, e Padronização dos Normativos Internos e Externos, foram avaliados pelos respondentes numa escala de 0 a 10, no qual, 0(zero) era péssimo e 10 (dez) era excelente.

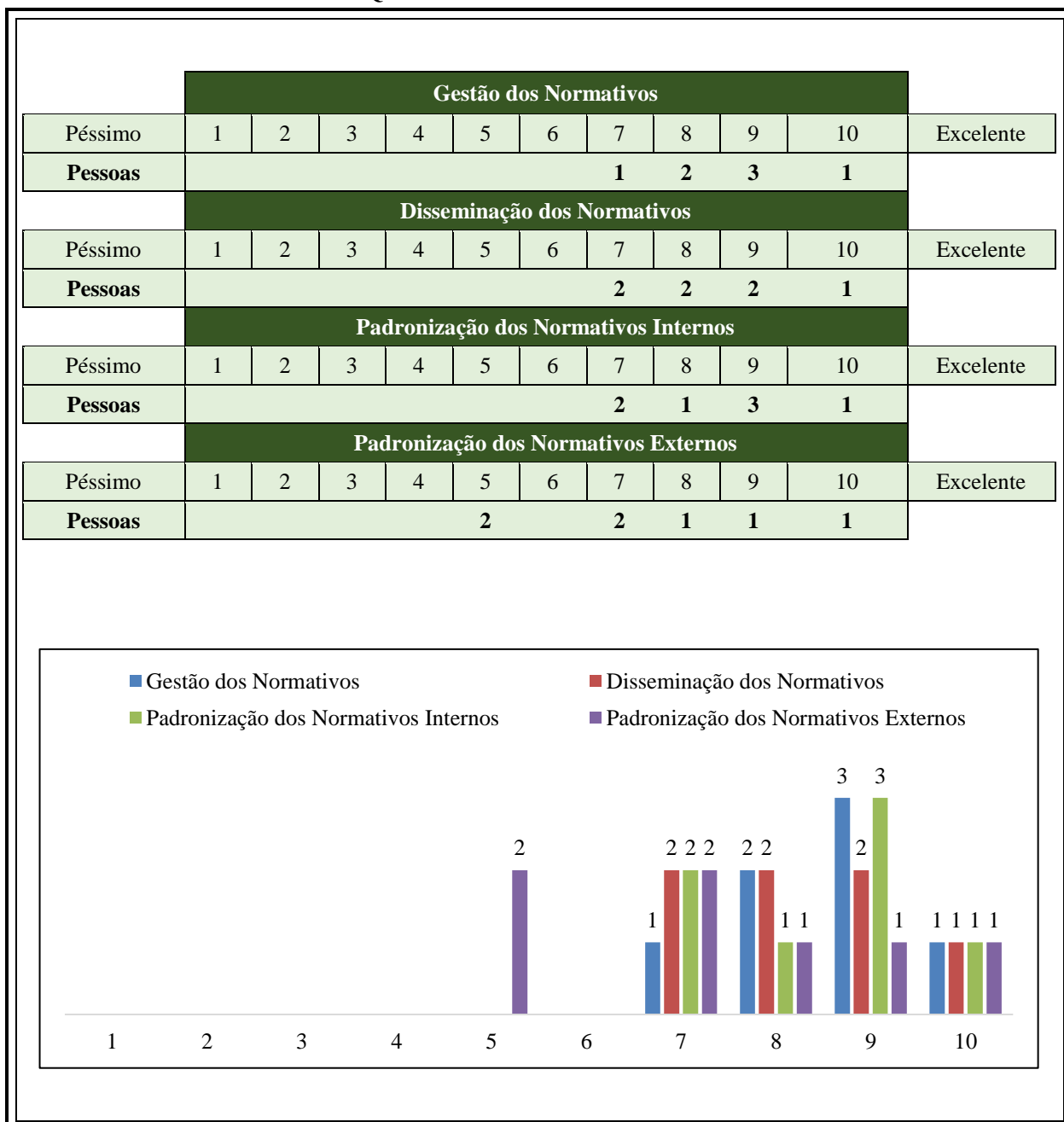
Identificou-se que a Gestão dos Normativos foi avaliada com 9 (nove) pela maioria dos respondentes, ou seja, possui uma avaliação positiva ao conjunto como recepção, condução e arquivamento/destinação dos normativos físicos e lógicos, conforme ilustra o Quadro 16.

Em relação à disseminação dos normativos na central, os respondentes mantiveram a avaliação entre 7 (sete) e 9 (nove), considerada uma avaliação positiva diante do contexto.

Sobre a avaliação relacionada à padronização dos normativos internos, aqueles que são produzidos pela Central, a maioria dos respondentes avaliaram com 9 (nove), também considerada uma avaliação positiva. E por fim, a avaliação relacionada à padronização dos normativos externos, aqueles que são produzidos por organizações associadas e/ou filiadas ao sistema, no qual a Central recebe, foi avaliado entre 5 (cinco) e 7 (sete), considerada uma avaliação regular, tendo em vista os demais resultados explanados.

O Quadro 16 consolida os resultados obtidos na pesquisa realizada.

Quadro 16 - Resultados consolidados



Fonte: Produção própria, 2017.

Observou-se que referente a padronização de normativos externo dois respondentes avaliaram com a nota 5, ou seja, indica que nem todos os normativos externos que chegam na central de cooperativa de crédito possuem um padrão adequado e/ou satisfatório e que provavelmente devem ter recebido normativos inadequados.

Em outras palavras, o Quadro 16 tem os resultados das avaliações gerais em relação à como os líderes avaliam a gestão de normativos, a disseminação dos normativos e a padronização dos normativos internos externo na organização estudada; e ambas as validações tiveram notas bem positivas, pois a maioria ficou entre 7 e 10, sendo que a nota 9 está se sobressaindo. Isso confirma o que Choo (2003) complementa de que as três arenas de uso da informação - criar significado, construir conhecimento e tomar decisões - são de fato processos interligados, de modo que, analisando como essas três atividades se alimentam mutuamente, observa-se uma visão holística do uso da informação, ou seja, as áreas interligadas se complementam em prol de uma gestão eficiente.

4.4 Melhorias no processo de comunicação dos normativos na organização estudada

Para identificar melhorias no processo de comunicação e disseminação dos normativos na Central, utilizou-se, no questionário aplicado, perguntas específicas para extrair informações dos colaboradores. Assim, para identificar tais informações, foram solicitados 3 (três) pontos fortes e 3 (três) pontos de melhorias na prática de disseminação de normativos na Central.

Conforme da Premium Bravo (2017), devemos sempre discutir a importância e a necessidade da padronização dos processos aplicados e o desenvolvimento de normas de procedimentos, visto que é impossível imaginar qualquer padrão sem regras. Entretanto, é imprescindível também a aderência e o atendimento total e permanente das normas estabelecidas por parte dos colaboradores, bem como a análise da efetividade das mesmas ao avanço e melhorias ocorridas nos processos ao longo de um período.

Dessa forma, alguns pontos fortes foram citados algumas vezes nas respostas como, por exemplo: organização, padronização e rapidez. Em relação aos pontos de melhorias citaram: menor prazo na divulgação dos normativos de comunicação que vão da central para filiais, menos burocracia, melhorar o padrão de cores, entre outros, como ilustra o Quadro 17.

Foi percebido, então, que alguns respondentes foram bem pontuais e alguns procuraram destrinchar/especificar melhor os itens de melhoria.

Quadro 17 - Prática de Disseminação de Normativos na Central de Cooperativa

Pontos fortes	Oportunidades de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Tempestividade; • Compartilhamento; • Organização; • Agilidade/Rapidez na circulação de informação interna; • Divulgação de Informações; • Padronização de Processos; • Informações padronizadas; • Abrangência das informações; • Formalização das informações; • Clareza; • Coeso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais rapidez na divulgação de cartas/comunicados para as filiadas; • Manter contato com os líderes para confirmação da vinculação do normativo, quando tiver dúvidas; • Melhorar a apresentação das informações (usar cores no padrão sistêmico); • Dar mais Amplitude na Disseminação; • Divulgar diretamente as Comunicações da Confederação e Bancoob que não necessite de ajustes; • Publicação em menor prazo de tempo; • Menos burocrático; • Centralização da divulgação dos normativos de Confederação, Bancoob e BACEN.

Fonte: Produção própria, 2017

Em complemento, deram também as seguintes sugestões de melhoria no espaço que foi reservado para considerações sobre o assunto abordado no instrumento de pesquisa: a revisão contínua dos normativos internos; melhoria na escrita dos normativos; padronização quanto à formalização dos normativos (se sairão assinados ou não); não limitar-se à disseminação dos normativos sistêmicos.

Fica claro que, apesar da prática e do processo como um todo terem obtido resultados positivos, não significa que não tenha algo a melhorar. Considera-se que os pontos elencados para melhorias são bem pertinentes para a organização.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar as bases normativas do sistema organizacional; mapear o fluxo relativo à comunicação e disseminação dos normativos na organização, identificar os gargalos do processo; avaliar a gestão relativa à comunicação e disseminação dos normativos na visão dos líderes das unidades da organização; e por fim identificar melhorias no processo de comunicação dos normativos na organização estudada. Para atender tais objetivos, foi realizada uma pesquisa semiestruturada com os principais líderes das unidades da Central de Cooperativas Crédito, utilizando-se técnicas para captação de informações pertinentes ao assunto supracitado.

Dessa forma os principais métodos utilizados foram através de acesso aos documentos virtuais arquivados no servidor da empresa, apenas para apreciação acadêmica e através de questionário online, no qual facilitava e agilizava o processo de coleta dos dados do grupo de respondentes.

Com base na teoria explanada neste estudo e na análise de dados realizada, constatou-se que a gestão e disseminação de normativos na organização é uma prática consolidada e estruturada, visando uma melhor sistemática de organização e métodos para a disseminação das informações padronizadas. Observou-se que a prática em si, procura gerir os documentos formalizados e padronizados, melhorando a comunicação entre as partes envolvidas e a disseminação das informações com qualidade e rapidez.

Em relação a toda pesquisa estudada foram identificados que os principais gargalos encontra-se na aprovação dos líderes das unidades responsáveis pela elaboração dos normativos de comunicação e na unidade jurídica e normativa, responsável por concentrar toda a parte de formatação padrão do sistema e controle dos normativos que entra e sai da empresa.

Os resultados sugerem que a organização estudada preza muito pela qualidade das informações repassadas e a forma como são geridas e isso ficou claro ao perceber toda sistemática elaborada nos processos realizados dentro da empresa. Para isso, inseriram uma unidade específica para monitorar, orientar e gerir a qualidade dos normativos que são disseminados e construídos no sistema organizacional, pelo fato de lidarem com uma grande quantidade documental no percorrer dos anos.

Sendo assim, apesar de todo o processo que é realizado em busca de uma boa gestão de normativos, alguns pontos de melhoria foram identificados, porém foram pontos bem

específicos da rotina realizada, que não afeta a sistemática como um todo, mas que irá fazer a diferença rumo a excelência da gestão.

Por fim o estudo procurou analisar como se dá o impacto da gestão de normativos na eficiência da comunicação e sua forma de disseminação em uma central de cooperativa de crédito, analisando os manuais gerais, a forma como são disseminados, os documentos padronizados, o sistema de controle desses normativos e sua efetividade, obtendo resultados consistentes e positivo diante de todo o contexto abordado.

5.1 Limitações da Pesquisa

Em relação às limitações da pesquisa da pesquisa realizada, a principal foi a não obtenção das respostas de todos os líderes das unidades da Central, por falta de tempo disponível, viagens a trabalho, entre outros fatores. Assim, não foi possível analisar o público alvo em sua totalidade.

5.2 Recomendações para pesquisas futuras

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras um estudo mais aprofundado sobre o tema abordado, bem como entender a prática do início ao fim dentro do sistema nacional de cooperativas de créditos. Procurar pesquisar sobre a evolução da gestão e disseminação de normativos e os principais benefícios da comunicação em outras organizações de área de atuação diferente. Diante do explanado, encerro as considerações finais sobre esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Odete Barros de. Manual de normas e procedimentos do serviço de enfermagem de saúde pública. **Rev. Saúde Pública** [online]. 1975, 9 (4), 455-466. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89101975000400002>>.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **GUIA 2**: Normalização e atividades relacionadas. Rio de Janeiro: ABNT, 2006.

BERNARDES, Ieda Pimenta; DELLATORRE, Hilda. Gestão Documental Aplicada. In:_____. São Paulo: Arquivo Público do Estado. Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo, 2008

CALDERON, Wilmara Rodrigues et al. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. **Ci. Inf**, v. 33, n. 3, p. 97-104, 2004.

CARVALHO, Katia de. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 0-1001, 2009.

CASSIMIRO, Flávio Renato. **Benefícios em implantar sistema de gestão de qualidade em empresas da construção civil**. 2013. Portal Techoje. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1660>. Acesso em: 18 mai. 2015.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradutora Eliana Rocha. 3ª ed. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: Uma visão holística. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FILHO, João Chinelato. **O&M Integrado à Informática**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2001.

KLEIN, Amarolinda Z. et al. **Metodologia de pesquisa em Administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.

LARA, Marilda Lopes Ginez de; CONTI, Vivaldo Luiz. Disseminação da informação e usuários. **São Paulo em perspectiva**, v. 17, n. 3-4, p. 26-34, 2003.

MEINEN, Ênio; PORT, Marcio. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Confebrás, 2012.

SIMCSIK, Tibor. **OSM: Organização, Sistemas e Métodos**. 1ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

SISTEMA OCB. **Agenda Legislativa do Cooperativismo**. Edição 2013 – Brasília/DF. OCB, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

LINKS CONSULTADOS

PORTAL ADMINISTRAÇÃO ECLESIAÍSTICA. **O estatuto**. Disponível em: <<http://portaladmeclesiastic.tempsite.ws/Legislacao/Estatuto.htm>> Acesso em: 18 de maio de 2017.

PORTAL BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **FAQ: Cooperativas de Crédito**. 2015. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/Pre/bc_atende/port/coop.asp>. Acesso em: 03 mai. 2017.

PORTAL CONCEITO.DE. **Conceito de comunicado**. Disponível em: <<http://conceito.de/comunicado>> Acesso em: 18 mai. 2017.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Redação comercial, modelo de ofício e circular**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/esporte/redacao-comercial-modelo-de-oficio-e-circular/39303>> Acesso em: 18 mai. 2017.

PORTAL OCB SESCOOP. **Cooperativismos**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

_____. **História**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/historia.asp>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

_____. **Princípios**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/principios.asp>>. Acesso em: 03 mai. 2017.

_____. **Evolução no Brasil**. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/evolucao_no_brasil.asp>. Acesso em: 03 mai. 2017.

PORTAL QUE CONCEITO. **Conceito de carta**. Disponível em: <<http://queconceito.com.br/carta>> Acesso em: 18 mai. 2017.

PORTAL SICOOB NORDESTE. **O Sicoob.** Disponível em:
<<http://www.sicoobne.com.br/index.php/sicoob> >. Acesso em: 13 nov. 2015.

_____. **O Sicoob Nordeste.** Disponível em:
<<http://www.sicoobne.com.br/index.php/sicoob/sicoob-ne> >. Acesso em: 13 nov. 2015.

_____. **Missão e Valores.** Disponível em:
<<http://www.sicoobne.com.br/index.php/sicoob/missao-e-valores>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

PRIBERAM DICIONÁRIOS. **Normativo.** Disponível em:
<<http://www.priberam.pt/dlpo/normativo>>. Acesso em: 14 nov. 2015.

PREMIUM BRAVO. **A importância no alinhamento e padronização de processos.** Disponível em: < <http://www.premiumbravo.com.br/normativos/>>. Acesso em: 17 mai. 2017.

PROFISSIONAIS TI PTI. **Organizando a documentação oficial da empresa – sugestão de padronização.** Portal Profissionais TI PTI. 2013. Disponível em: < <https://www.profissionaisiti.com.br/2013/05/organizando-a-documentacao-oficial-da-empresa-sugestao-de-padronizacao/>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

SISTEMA BRASILEIRO DE NORMALIZAÇÃO. Rio de Janeiro: INMETRO, 2003. Disponível em: <www.abnt.org.br>. Acesso em: 17 ago. 2016.

PORTAL TUDOBX.COM. **Modelo de carta circular.** Disponível em:
<http://www.tudobox.com/373/modelo_de_carta_circular.html> Acesso em: 18 mai. 2017.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário online



Impacto da Gestão de Normativos na Eficiência da Comunicação e sua forma de Disseminação: Estudo em uma Central de Cooperativas de Crédito

Prezado (a) respondente:

Este questionário faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Ana Cláudia F. do Nascimento, bacharelada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba, desenvolvido sob orientação da Prof.ª Dra. Kátia Virginia Ayres.

O objetivo do estudo é analisar o impacto da gestão de normativos utilizados em uma Central Cooperativa de crédito para a eficiência da comunicação e disseminação no sistema organizacional.

A sua participação consistirá em responder às perguntas desse questionário, avaliando os aspectos traçados pela pesquisadora.

Ressaltamos que o(a) respondente será resguardada pelos princípios técnicos e éticos prescritos pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), dos quais destacamos:

- O seu anonimato, bem como o sigilo das informações que prestará, serão resguardados ao longo do processo desta pesquisa;
- Você tem ampla possibilidade de negar-se a responder a quaisquer questões ou a fornecer informações que julgue prejudiciais a sua integridade física, moral e social;
- Este estudo não acarretará nenhuma despesa para o participante;
- A qualquer tempo, você poderá desistir de participar da pesquisa.

Para outras informações adicionais sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora, a qualquer momento, por meio dos seguintes contatos:

Contato: (87) 98780-8193 / E-mail: anaclaudia.acfn@gmail.com

Desde já, agradecemos pela colaboração!

***Obrigatório**

Clique no consentimento, para ser redirecionado (a) à pesquisa: *

Li e concordo com os termos de participação desta pesquisa, de forma livre e esclarecida.

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

[Continuar »](#)

25% concluído



Impacto da Gestão de Normativos na Eficiência da Comunicação e sua forma de Disseminação: Estudo em uma Central de Cooperativas de Crédito

*Obrigatório

Parte 1 - Informações gerais

1) Sexo: *

☐ Masculino

☐ Feminino

2) Idade: *

3) De qual Unidade você faz parte? *

4) Há quanto tempo trabalha nesta Central? *

5) Há quanto tempo ocupa o atual cargo? *

[« Voltar](#)

[Continuar »](#)



50% concluído



Impacto da Gestão de Normativos na Eficiência da Comunicação e sua forma de Disseminação: Estudo em uma Central de Cooperativas de Crédito

*Obrigatório

Parte 2 - Análise dos normativos

6) Quais o(s) tipo(s) de normativo(s) interno(s) de comunicação são mais utilizados e produzidos por sua unidade para disseminar as informações? *

Marque quantas alternativas forem cabíveis.

- ☐ Carta
- ☐ Carta-Circular
- ☐ Resolução
- ☐ Comunicado
- ☐ Memorando Interno
- ☐ Circulares
- ☐ Outro:

7) Quais o(s) tipo(s) de normativo(s) interno(s) e externo(s) mais utilizados como base de consulta operacional por sua unidade? *

Marque quantas alternativas forem cabíveis.

- ☐ Carta
- ☐ Carta-Circular
- ☐ Resolução
- ☐ Comunicado
- ☐ Memorando Interno
- ☐ Circulares
- ☐ Manuais
- ☐ Estatuto Social
- ☐ Guias
- ☐ Regimentos
- ☐ Regulamentos
- ☐ Outro:

8) Com que regularidade a equipe utiliza normativos em seu trabalho no dia-a-dia? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nunca ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Todo dia

9) Qual a relevância dos normativos para a equipe da unidade em relação a execução das tarefas/trabalho operacional? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pouco relevante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito relevante

10) Para qual órgão/instituição sua equipe ENVIA normativos com mais frequência? *

11) De qual órgão/instituição a equipe RECEBE normativos com mais frequência? *

12) A equipe costuma receber normativos que não deveriam ter sido encaminhados a unidade? *

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Sempre
- ☐ Não sei responder

13) A equipe costuma receber normativos fora do prazo devido? *

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Sempre
- ☐ Não sei responder

14) A equipe costuma receber normativos fora do padrão esperado? *

- ☐ Nunca
- ☐ Raramente
- ☐ Sempre
- ☐ Não sei responder

15) No geral, os normativos que a equipe recebe são: *

Marque quantas alternativas forem cabíveis.

- ☐ Organizados
- ☐ Confusos
- ☐ Claros
- ☐ Desorganizados
- ☐ Difíceis de compreender
- ☐ Padronizados
- ☐ Bem redigidos (coesos)
- ☐ Objetivos (concisos)
- ☐ Respeitam a língua portuguesa
- ☐ Coerentes

16) Complete a frase: o padrão dos normativos na Central _____ o meu trabalho.

*

- ☐ Atrapalha muito
- ☐ Atrapalha
- ☐ Não faz diferença para
- ☐ Facilita
- ☐ Facilita muito
- ☐ Não sei responder

17) Complete a frase: o padrão dos normativos na Central _____ a comunicação com outras unidades. *

- ☐ Atrapalha muito
- ☐ Atrapalha
- ☐ Não faz diferença para
- ☐ Facilita
- ☐ Facilita muito
- ☐ Não sei responder

18) Em relação à divulgação de normativos de comunicação que são utilizados nesta organização diariamente você considera que tem sido: *

(Marque a opção que lhe pareça correta para cada característica apresentada abaixo)

	Nada	Pouco	Parcialmente	Muito	Extremamente	Sem opinião formada
Eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padronizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19) Cite 3(três) PONTOS FORTES na prática de disseminação de normativos nesta Central. *

20) Cite 3(três) SUGESTÕES DE MELHORIAS na prática de disseminação de normativos nesta Central. *

21) Em uma escala de 0 a 10 como você avalia a GESTÃO DOS NORMATIVOS nesta Central, em relação ao conjunto como um todo, recepção, condução e arquivamento/destinação dos normativos físicos e lógicos? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pessimo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

22) Em uma escala de 0 a 10 como você avalia em específico a DISSEMINAÇÃO DOS NORMATIVOS nesta Central? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pessimo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

23) Em uma escala de 0 a 10 como você avalia a PADRONIZAÇÃO DOS NORMATIVOS INTERNOS, aqueles que são produzidos pela Central? (Ex.: Cartas, comunicados, cartas-circulares, entre outros). *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pessimo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

24) Em uma escala de 0 a 10 como você avalia a PADRONIZAÇÃO DOS NORMATIVOS EXTERNOS, aqueles que são produzidos por organizações associadas e/ou filiadas ao sistema, no qual a Central recebe? (Ex.: Manuais, cartas, cartas-circulares, resoluções, entre outros) *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pessimo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

« Voltar

Continuar »

75% concluído



Impacto da Gestão de Normativos na Eficiência da Comunicação e sua forma de Disseminação: Estudo em uma Central de Cooperativas de Crédito

*Obrigatório

25) Sobre os aspectos da GESTÃO DE NORMATIVOS avalie as afirmativas de acordo com a escala: Discordo totalmente; Discordo; Indiferente; Concordo; Concordo totalmente. *

A Gestão de Normativos:

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Melhora o controle dos normativos em relação a sua adequação, antes de sua emissão e disseminação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza uma análise crítica de atualização das documentações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viabiliza que as alterações e situações da revisão atual dos normativos sejam identificadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz com que as versões atuais de normativos aplicáveis estejam disponíveis em seu local de uso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Garante que os normativos permaneçam legíveis e prontamente identificáveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assegura que os normativos de origem externa possuam um sistema de gestão da qualidade, no qual sejam identificados e sua disseminação controlada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garante a eliminação de normativos obsoletos e/ou errados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhora o controle para identificação, armazenamento, disseminação, padronização, recuperação e disposição de registros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É um fator de vantagem competitiva no mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É prática que torna o desenvolvimento de sistemas mais fáceis de gerenciar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26) Sobre a PADRONIZAÇÃO DE NORMATIVOS nas organizações avalie as afirmativas abaixo e marque um "X" nas 4(quatro) afirmativas mais relevantes na sua opinião. *

- ☐ É um recurso utilizado para reunir, de modo organizado, o conjunto de normas e procedimentos técnico-administrativos estabelecidos para a execução das atividades operacionais e administrativas, bem como outras informações significativas.
- ☐ Constitui uma fonte de referência objetiva, clara e acessível aos colaboradores.
- ☐ Favorece uma melhor interpretação das bases ou linhas de orientação requeridas em termos de elaboração de planos de ação, execução, coordenação, controle, supervisão e avaliação das ações e decisões organizacionais.
- ☐ Visa formalizar, consolidar e divulgar os atos emanados nos diversos níveis da Administração ou entre terceiros.
- ☐ Objetiva regulamentar políticas, diretrizes e objetivos da organização.
- ☐ Estabelece as normas referentes a processos ou assuntos, de aplicação duradoura, nas atribuições de um Departamento específico, em conformidade com as Normas Gerais.
- ☐ Descreve procedimentos relativos a processos ou assuntos, de aplicação técnica, nas atribuições de um assunto específico, em conformidade com as Normas Gerais.

27) Caso tenha alguma consideração sobre os assuntos abordados neste instrumento de pesquisa, apresente-a neste espaço.

[« Voltar](#)[Enviar](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

100% concluído.